

ISSN 2782-2222

Наука и искусство управления /
Вестник Института экономики, управления и права
Российского государственного гуманитарного
университета

Научный журнал

Science and Art of Management /
Bulletin of the Institute of Economics, Management
and Law of the Russian State University
for the Humanities

Academic Journal

Основан в 2006 г.
Founded in 2006

1
2024

Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics,
Management and Law of the Russian State University for the Humanities
Academic Journal

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

Founder and Publisher

Russian State University for the Humanities (RSUH)

The scientific journal “Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities” is included in the system of the Russian Science Citation Index (RSCI); in the List of leading scientific journals and other editions for publishing PhD research findings.

Peer-reviewed publications fall within the following research area:

Economics

5.2.1. Economic theory

5.2.4. Finance

5.2.5. World economy

5.2.6. Management

Goals and objectives

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

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

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

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

The journal is registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology and Mass Media. Certificate on registration: PI No. FS77-24415 or 19.05.2006.

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

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

e-mail: ynic2010@mail.ru

Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета

Научный журнал

Выходит 4 номера печатной версии журнала в год

Учредитель и издатель

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

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

Экономические науки

5.2.1. Экономическая теория

5.2.4. Финансы

5.2.5. Мировая экономика

5.2.6. Менеджмент

Цели и задачи

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

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

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

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

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

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

Тел.: +7 (499) 973-40-96

Электронный адрес: unis2010@mail.ru

Founder and Publisher

Russian State University for the Humanities (RSUH)

Editor-in-chief

N.I. Arkhipova, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

Editorial Board

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

N.V. Orchimmikova, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

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

O.L. Sedova, Cand. of Sci. (Engineering), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

P.I. Tolmachev, Dr. of Sci. (Economics), professor, Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

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

A.M. Minchenkova, PhD, Bernard O`Higgins University, Santiago, Chile

V.N. Nezamaikin, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russian Federation

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

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

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

Executive editors

N.Yu. Sopilko, Dr. of Sci. (Economics), associate professor, RSUH

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

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

Учредитель и издатель

Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)

Главный редактор

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

Редакционная коллегия

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

Н.В. Овчинникова, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

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

О.Л. Седова, кандидат технических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

П.И. Толмачев, доктор экономических наук, профессор, Дипломатическая академия МИД РФ, Москва, Российская Федерация

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

А.М. Мищенкова, PhD, исследователь, Университет Бернарда О'Хиггинса, Сантьяго, Чили

В.Н. Незамайкин, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Российская Федерация

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

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

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

Ответственные за выпуск

Н.Ю. Сопилко, доктор экономических наук, доцент, РГГУ

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

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

Содержание

Современные аспекты управления

<i>Алан Л. Абаев, Елена В. Насырова, Руслан Ф. Шарафутдинов</i> Использование контекстной рекламы в продвижении образовательной программы 42.03.05 «Медиакоммуникации» Российского государственного гуманитарного университета	10
<i>Кирилл С. Афанасьев</i> Партиципаторные механизмы управления коммуникационными рисками реализации инфраструктурных проектов в городской среде	23
<i>Юлия Ю. Шитова</i> Исследование факторов, влияющих на выбор программы обучения абитуриентами РГГУ	38
<i>Оксана М. Махалина, Виктор Н. Махалин</i> Искусственный интеллект в России: история, состояние, тренды и ограничения	56
<i>Андрей Ю. Гавриш</i> Системы управления: тренды и тенденции современного развития	70

Проблемы управления: экономические, правовые, социальные и психологические

<i>Татьяна В. Белова, Дарья И. Докучаева</i> Правовые инструменты сохранения семейного бизнеса в Российской Федерации	85
---	----

Приоритеты национального развития

<i>Вероника Р. Акаева, Яна Ф. Наширванова</i> Изменение векторов формирования маркетинговых стратегий отечественными предприятиями в условиях введения нового пакета санкций	100
---	-----

Екатерина В. Богомаз
Развитие электронной коммерции в условиях цифровизации
мировой экономики 117

Международный опыт

Даниил А. Потапов
Влияние ПИИ и инфраструктурных
проектов в рамках инициативы «Один пояс – один путь»
на уровень торгового сотрудничества между КНР и АСЕАН 133

Ху Юй
Государственная политика устойчивого развития в Китае 144

Contents

Modern aspects of management

<i>Alan L. Abaev, Elena V. Nasirova, Ruslan F. Sharafutdinov</i>	
The use of contextual advertising in the promotion of the educational program 42.03.05 “Media Communications” of the Russian State University for the Humanities	10
<i>Kirill S. Afanasyev</i>	
Participatory mechanisms for managing communication risks in urban infrastructure projects	23
<i>Yuliya Yu. Shitova</i>	
Study of factors influencing the choice of educational programs by applicants at the Russian State University for the Humanities	38
<i>Oksana M. Makhalina, Viktor N. Makhalin</i>	
Artificial Intelligence in Russia. History, status, trends and limitations	56
<i>Andrey Yu. Gavrish</i>	
Management systems. Trends and tendencies of modern development	70

Governance challenges: economic, legal, social and psychological aspects

<i>Tatiana V. Belova, Darya I. Dokuchaeva</i>	
Legal instruments for the preservation of family business in the Russian Federation	85

National development priorities

<i>Veronika R. Akaeva, Yana F. Nashirvanova</i>	
Change of vectors of formation of marketing strategies by national enterprises under the conditions of introduction of a new package of sanctions	100
<i>Ekaterina V. Bogomaz</i>	
E-commerce development in the context of the world economy digitalization	117

International experience

Daniil A. Potapov

Influence of the FDI and infrastructure projects
on the mutual trade cooperation between the PRC and the ASEAN 133

Hu Yu

State policy for sustainable development in China 144

Современные аспекты управления

УДК 659

DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-10-22

Использование контекстной рекламы
в продвижении образовательной программы
42.03.05 «Медиакоммуникации»
Российского государственного гуманитарного
университета

Алан Л. Абаев

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, abaeva1@rggu.ru*

Елена В. Насырова

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, nasyrova.ev@rggu.ru*

Руслан Ф. Шарафутдинов

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, nasyrova.ev@rggu.ru*

Аннотация. В работе изучены основные особенности различных видов интернет-рекламы. Интернет-реклама сегодня является основным каналом, с помощью которого можно воздействовать на целевую аудиторию высшей школы, поэтому изучение эффективных тактик ее применения в продвижении образовательных программ является крайне актуальным. Распространение интернет-рекламы осуществляется через специальные медийные платформы “Yandex”, “Google” и так далее.

Особенностью интернет-рекламы, в отличие от классических видов, является наличие значительного количества доступных инструментов анализа ее эффективности с помощью систем «Яндекс Метрика» и “Google analytics”.

Контекстная реклама – реклама, размещаемая на основе анализа интересов и особенностей поведения пользователей интернета. Алгоритмы настройки контекстной рекламы позволяют показать ваше объявление самой заинтересованной аудитории.

Таргетированная реклама в социальных сетях – это реклама, которая позволяет показать ваше объявление максимально релевантной вашему продукту целевой аудитории.

© Абаев А.Л., Насырова Е.В., Шарафутдинов Р.Ф., 2024

В отличие от контекстной рекламы, которая разрабатывается на основе изучения интересов и запросов пользователей в поиске, таргетированная реклама размещается в социальных сетях, куда пользователи заходят не для того, чтобы найти информацию и что-то изучить, а для того, чтобы развлечься и узнать, что нового у друзей, поэтому при разработке и настройке рекламных объявлений необходимо учитывать особенности работы с несформированным спросом.

Применение инструментов рассмотрено на примере кейса по продвижению образовательной программы 42.03.05 «Медиакоммуникации» РГГУ. Представлены особенности подготовки текстового блока объявления, настройки целевой аудитории в рекламном кабинете, подбора ключевых слов для показа объявления.

Ключевые слова: контекстная реклама, таргетированная реклама, баннер, видеореклама, брендинг, продвижения вуза, ключевые слова, текстовый блок объявления, целевая аудитория, яндекс метрика, google-аналитика, оценка эффективности интернет-рекламы, ROMI, cost per click

Для цитирования: Абаев А.Л., Насырова Е.В., Шарафутдинов Р.Ф. Использование контекстной рекламы в продвижении образовательной программы 42.03.05 «Медиакоммуникации» Российского государственного гуманитарного университета // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 1. С. 10–22. DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-10-22

The use of contextual advertising
in the promotion of the educational program
42.03.05 “Media Communications”
of the Russian State University for the Humanities

Alan L. Abaev

*Russian State University for the Humanities, Moscow,
Russia, abaeval@rggu.ru*

Elena V. Nasirova

*Russian State University for the Humanities, Moscow,
Russia, nasyrova.ev@rggu.ru*

Ruslan F. Sharafutdinov

*Russian State University for the Humanities, Moscow,
Russia, rusmanlan@inbox.ru*

Abstract. The paper studies the main features of various types of online advertising. Internet advertising today is the main channel through which one

can influence the target audience in higher education therefore, the study of effective tactics of for application in the promotion of educational programs is extremely relevant. The distribution of online advertising is carried out through special media platforms “Yandex”, “Google” and so on.

A feature of online advertising, unlike classic types, is the presence of a significant number of available tools for analyzing its effectiveness using the Yandex.Metrica and Google analytics systems.

Contextual advertising is an advertisement that is placed as a result of analyzing the interests and behavioral characteristics of Internet users. Contextual advertising customization algorithms allow showing your ad to the most interested audience.

Targeted advertising on social networks is an advertisement that allows to show your ad to the target audience that is most relevant to your product.

Unlike contextual advertising, which is developed on the basis of studying the interests and requests of users in search, targeted advertising is placed on social networks, where users do not go to find information and study something, but in order to have fun and find out what is new from friends, therefore, when developing and configuring advertisements, it is necessary to take into account the specifics of working with non-formed demand.

The use of tools is considered on the example of a case study on the promotion of the educational program 42.03.05 “Media Communications” of the Russian State University for the Humanities. Brief recommendations are given for preparing the text block of the ad, setting up the target audience in the advertising cabinet, and selecting keywords for displaying the ad.

Keywords: contextual advertising, targeted advertising, banner, video advertising, branding, promotion of the University, key words, text block of an ad, target audience, Yandex Metrika, Google Analytics, assessment of the effectiveness of Internet advertising, ROMI, cost per click

For citation: Aбаев, А.Л., Насырова, Е.В. and Шарафутдинов, Р.Ф. (2024), “The use of contextual advertising in the promotion of the educational program 42.03.05 ‘Media Communications’ of the Russian State University for the Humanities”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1, pp. 10–22, DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-10-22

Начало XXI века характеризовалось динамичным изменением структуры рекламного рынка. Рекламные бюджеты газет и журналов в значительной степени перекочевали в интернет. Распространение интернет-рекламы осуществляется через специальные медийные платформы «Яндекс Директ», «Google Реклама» и так далее.

Интернет-реклама сегодня является основным каналом, с помощью которого можно воздействовать на целевую аудиторию высшей школы, поэтому изучение эффективных тактик ее применения в продвижении образовательных программ является крайне актуальным [Архипова и др. 2022; Пратусевич 2023; Корчагова 2019].

Условно можно выделить следующие основные виды рекламы в интернете:

- объявления в верхней строке поисковых систем;
- рекламные баннеры – статичные или интерактивные картинки с привлекательным дизайном, размещаемые в поисковых системах и онлайн-медиа;
- контекстная реклама;
- таргетированная реклама в социальных сетях;
- реклама на страницах блогеров и других лидеров общественного мнения;
- реклама, органично интегрированная в различного рода интернет-контент и ставшая частью произведения;
- видеореклама – короткие видеовставки, размещаемые на популярных видеохостингах, например перед видеоконтентом на “Youtube”;
- брендинг – раскраска строки поиска, рекламные вкладки, уникальные подложки сайтов (используется в основном как имиджевый инструмент).

Особенностью интернет-рекламы, в отличие от классических видов, является наличие значительного количества доступных инструментов анализа ее эффективности с помощью систем «Яндекс Метрика» и “Google Analytics”.

Контекстная реклама – реклама, размещаемая на основе анализа интересов и особенностей поведения пользователей интернета. Алгоритмы настройки контекстной рекламы позволяют показать ваше объявление самой заинтересованной аудитории.

На сегодняшний день существует две платформы для размещения контекстной рекламы: «Яндекс Директ» и «Google Реклама».

Самым простым способом размещения является показ тексто-графических блоков и баннеров в соответствии с поисковым запросом пользователя. Однако благодаря технологиям сбора информации о пользователях рекламные системы Яндекса и Google способны аккумулировать информацию о ваших интересах и особенностях поведения в интернете. Это позволяет показывать релевантное интересам аудитории объявление при посещении тысяч различных сайтов, от прогноза погоды до новостей мира моды [Насырова 2021; Насырова, Шарафутдинов 2022].

Каналы размещения контекстной рекламы в «Яндекс Директ»:

- результаты поиска Яндекса;
- рекламная сеть Яндекса;
- мобильные приложения;
- главная страница Яндекса;
- видеоресурсы и smart TV;
- приложения «Яндекс Музыка» и «Яндекс Радио».

Еще одной значимой особенностью интернет-рекламы, в отличие от телевизионной, например, или наружной, является ее доступность как инструмента даже частному пользователю.

Основными критериями, на основе которых платформы контекстной рекламы формируют аудиторию для показа объявлений, являются:

- ключевые слова;
- аудитории;
- география;
- день недели и время суток;
- тип устройства;
- социально-демографические параметры.

Таргетированная реклама в социальных сетях – это реклама, которая позволяет показать ваше объявление максимально релевантной вашему продукту целевой аудитории.

В отличие от контекстной рекламы, которая разрабатывается на основе изучения интересов и запросов пользователей в поиске, таргетированная реклама размещается в социальных сетях, куда пользователи заходят не для того, чтобы найти информацию и что-то изучить, а для того, чтобы развлечься и узнать, что нового у друзей, поэтому при разработке и настройке рекламных объявлений необходимо учитывать, что мы работаем с несформированным спросом. Наша задача – напомнить аудитории о «точках боли» или потребностях и переключить внимание с развлечений на изучение нашего продукта, поэтому еще одной важной особенностью этого вида рекламы является использование креативной составляющей при подготовке материалов, задача которых конкурировать в голове потребителя с новостями его друзей и интересных ему сообществ.

Таргетированная реклама хорошо продает товары импульсного спроса с относительно невысоким средним чеком до 3–5 тыс. руб. Неплохо продаются «ВКонтакте» и товары узкопрофессиональных тематик. Хорошо подходит такая реклама для привлечения людей на различные мероприятия. Контекстную рекламу имеет смысл использовать, если вы предлагаете дорогую, сложную услугу (оборудование для бизнеса или перевозка опасных грузов). При этом спрос на

товар должен быть сформирован, а принципы настройки здесь более жесткие: меньше места креативу, больше – логике.

При размещении таргетированной рекламы необходимо определить целевую аудиторию, ее боли и потребности. Такой тип рекламы хорошо работает в следующих нишах: общепит и заведения развлекательного характера, продажа одежды, обуви, недорогих аксессуаров, образовательные услуги (семинары, мастер-классы, вебинары, тренинги, консультации), продажа электроники и мобильного контента [Новожилова 2022, с. 226–227].

А вот в сферах промышленного производства, строительства и ремонта, большинства направлений B2B таргетинг работает хуже или же не работает совсем.

Основные платформы для размещения таргетированной рекламы: Facebook*, Instagram*, VK; MyTarget, Twitter*, TikTok.

Принцип размещения на всех площадках примерно одинаковый. Рассмотрим подробнее на примере рекламного кабинета «ВКонтакте»¹. Основным форматом размещения рекламы «ВКонтакте» являются промпосты – рекламные записи в новостной ленте. Такой формат сливается с публикациями друзей и сообществ. Самыми популярными видами промпостов являются карусели, записи с кнопкой, универсальные записи, реклама сайтов, посадочных страниц и приложений.

Карусель –

...горизонтальная лента, состоящая из карточек товаров. Их может быть от 3 до 10. Здесь можно показать несколько позиций со скидкой (указав старую и новую цены), презентовать самые популярные товары, продемонстрировать один и тот же товар с разных сторон или рассказать историю. Можно ответить на вопросы клиента через карточки, написав об услуге или товаре [Новожилова 2022, с. 239].

Запись с кнопкой – такой формат похож на обычный пост, только внизу добавляется кнопка с призывом к действию: купить, позвонить, перейти, вступить и т. п. Для мобильной версии вместо ссылки можно ввести номер телефона, и пользователь по нажатии на него сразу сможет позвонить. Если нам нужно больше подписчиков, можно сделать кнопку с призывом подписаться. Если пользователь нажимает на такую кнопку, то автоматически подписывается на сообщество.

*Запрещены на территории РФ.

¹ Реклама ВКонтакте. URL: <https://vk.com/business-ads> (дата обращения 21 мая 2023).

Универсальная запись –

...такой формат полностью соответствует классическому посту: поддерживает фото, текстовые описания, геометки, опрос. Единственное отличие – надпись: «Рекламная запись» под названием сообщества, разместившего рекламу. Максимальное количество прикрепленных файлов – 10 шт. В тексте объявления нельзя использовать более 6 эмодзи. Можно рекламировать как вышедший пост (только один раз), так и тот, которого нет в группе [Новожилова 2022, с. 242].

Реклама в историях (сторис). Помимо рекламы в ленте новостей, «ВКонтакте» теперь предоставляет компаниям возможность продвигаться с помощью историй. Это полноэкранный вертикальный формат, размещенный в верхней части экрана над лентой на сайте и в мобильном приложении. Контент для историй может быть оформлен в виде фото или видеоролика с соотношением сторон 9:16, иначе изображение будет обрезано. Загрузить можно до трех кадров с изображениями или видео. На каждый слайд в истории можно добавить кнопку с призывом к действию.

Оплата рекламы зависит от типа рекламной кампании. Основные типы: CPC (cost per click) – оплата за клик; CPM (cost per millenium) – оплата за 1000 показов. CPC, CPM – динамические параметры, значение которых определяется аукционом в режиме реального времени. Так же как и в случае с контекстной рекламой, размещение рекламы «ВКонтакте» происходит на основе аукциона. Каждый раз, когда пользователь заходит на свою страницу или набирает что-то в поиске, алгоритмы в считанные доли секунды определяют сегмент целевой аудитории и проводят аукцион между несколькими рекламодателями, желающими показать свое рекламное объявление этому сегменту аудитории. Для того чтобы победить в аукционе для размещения таргетированной рекламы, также недостаточно установить самую привлекательную цену. Значимыми показателями являются точность определения целевой аудитории и качество рекламного контента. Эти два параметра определяют кликабельность вашей рекламы. Чем кликабельнее ваша реклама, тем меньше вы будете платить за размещение и тем больше показов вы будете получать.

Выше мы уже говорили, что самым главным в таргетированной рекламе является настройка аудитории. Основными параметрами, по которым происходит таргетинг, являются:

- местоположение;
- социально-демографический портрет;
- интересы.

Функция «*Местоположение*» позволяет выделить пользователей, которые регулярно бывают в данном месте, мы указываем страну, города, районы, станции метро, улицы. Функция «Супергеотаргетинг» позволяет выбрать аудиторию в радиусе удаленности от указанной точки, начиная с 500 метров. Этим способом мы можем настроиться на всех, кто живет или перемещается в том или ином районе. Таких точек может быть до ста. Функция «Сейчас находится» наиболее эффективна, если у вас покупают импульсивно, а не специально едут к вам за покупкой.

Функция «*Социально-демографический портрет*» целевой аудитории настраивается по полу, возрасту, семейному положению и дате рождения.

Функция «*Интересы*» позволяет показывать рекламу тем пользователям, которым интересна та или иная тематика. Часто этот пункт пропускается, так как его настройка сильно размыта, однако попробовать можно (например, интерес абитуриентов в поступлении в вуз).

Рассмотрим алгоритм настройки рекламной кампании на примере контекстной рекламы в «Яндекс Директ» образовательной программы 42.03.05 «Медиакоммуникации» Российского государственного гуманитарного университета (РГГУ).

Период проведения: 01.06.2022 – 15.08.2022.

Место показа: поиск и рекламная сеть «Яндекса».

Цель кампании: повысить информированность абитуриентов о новой образовательной программе «Медиакоммуникации» в РГГУ.

В качестве цели кампании при настройке параметров продвижения в рекламном кабинете «Яндекс Директ» было выбрано посещение страницы (лендинг образовательной программы «Медиакоммуникации» gorggu.ru).

В отличие от традиционных каналов размещения рекламы, «Яндекс Директ» не имеет определенных тарифов на размещение рекламы. Рекламодатели сами определяют, какую цену они готовы платить за показы, клики или целевые действия. А далее платформа проводит автоматический аукцион и показывает того рекламодателя, который набрал наибольший рейтинг. Рейтинг рекламодателя зависит не только от цены, которую он установил, но и от кликабельности его объявления, поскольку площадка зарабатывает на кликах. Кликабельность объявления в первую очередь зависит от точности настройки объявления по ключевым словам, интересам и аудитории.

Для нашей рекламной кампании была выбрана оплата за клики с ограничением по недельному бюджету.

Ключевые слова определяются с помощью системы wordstat.yandex². Сервис позволяет получить статистику запросов на «Яндексе», включающих заданное вами слово или словосочетание. Выданный сервисом ключевые слова содержат также предварительный прогноз числа показов в месяц, которое вы получите, выбрав этот запрос в качестве ключевого слова.

Ключевые слова, использовавшиеся в рекламной кампании по продвижению образовательной программы 42.03.05 «Медиакоммуникации» РГГУ:

Абитуриент поступление; поступление вуз егэ специальность балл; егэ поступление вуз университет; поступление в вуз 2022 год; поступление вузы егэ балл 2022; институт поступление; баллы для поступления в вузы егэ; документы для поступления в вуз; поступление онлайн; университеты баллы поступления; поступление в вуз 2022 по егэ; документы поступления университет; рггу поступление; поступление вузы специальности; поступление в вузы.

Рекламный кабинет «Яндекса» также позволяет показывать ваше объявление на основе интересов пользователей. В нашем случае мы выбрали ключевые слова «вуз» и «образование».



Рис. 1. Основные блоки текстово-графического объявления для образовательной программы «Медиакоммуникации»

Поскольку в выдаче вы будете не единственной компанией, которая таргетируется по выбранным вами ключевым словам, аудитории и интересам, особое внимание стоит уделить разработке текста

² Яндекс. Подбор слов. URL: <https://wordstat.yandex.ru/> (дата обращения 24 марта 2023).

рекламного сообщения. Рассмотрим основные блоки, которые должны присутствовать в объявлении (рис. 1): «заголовок; вторая часть заголовка (в некоторых случаях на этом месте располагается домен); текст; быстрые ссылки; домен под объявлением; отображаемая ссылка; кнопка «Контактная информация»; номер телефона; время работы; рейтинг магазина на маркете; станция метро и/или город; предупреждения «Яндекса»; фавикон (устанавливается на сайте программистом); уточнения; описание быстрых ссылок; картинка» [Царевский 2016, с. 86].

Рекламный кабинет «Яндекс Директ» позволяет посчитать следующие показатели эффективности рекламного объявления:

- показы;
- клики;
- стоимость клика (CPC cost per click);
- расход – расходы в рамках заданного источника за какой-либо период времени;
- количество лидов – объем заявок с сайта по заданному источнику трафика за определенный период (измеряется в штуках); под лидами понимаются как заявки с сайта с контактными данными клиента, так и входящие звонки от клиента, поступившие с контекстной рекламы;
- стоимость лида (CPL) – стоимость привлечения одного лида с определенного источника трафика за указанный период времени;
- CR (conversion rate) коэффициент конверсии – показывает, какой процент кликов с рекламы превращается в лиды, для этого необходимо разделить количество посетителей, совершивших целевое действие, на общее количество посетителей страницы и умножить на 100%;
- CTR (click-through rate) – отношение числа пользователей, которые нажали на конкретную ссылку, к общему количеству пользователей, которые ее увидели. Показатель позволяет понять, насколько хорошо объявление (будь то рекламная кампания в «Яндекс.Директ», баннер в РСЯ или «ВКонтакте») привлекает пользователей на ресурс.

$$\text{CTR: } \text{CTR} = \text{количество кликов} / \text{количество показов} \times 100\%$$

Основным показателем, оценивающим экономическую эффективность рекламной кампании в «Яндекс Директ», является ROMI – коэффициент возврата маркетинговых инвестиций.

$$\text{ROMI} = (\text{выручка от рекламных мероприятий} / \text{расходы на рекламу}) \times 100\%$$

Для оценки эффективности и промежуточного контроля результатов рекламной кампании используется такой инструмент, как *медиаплан*, в котором мы фиксируем плановые значения по каждому значимому для нас инструменту.

Рассмотрим результаты нашей рекламной кампании. Платформа «Яндекс Директ» с помощью *мастера отчетов* самостоятельно считает ключевые показатели эффективности нашего объявления, достаточно выбрать нужные «срезы» и «столбцы». В нашем случае были выбраны следующие данные:

- срезы «Условия показа», «Тип условия показа», «Тип площадки».
- столбцы «Показы», «Клики», «CTR (%)», «Расход», «Средняя цена клика», «Цена цели», «Конверсии».

Таким образом, за три месяца действия рекламной кампании при бюджете 5000 руб. мы получили следующие результаты:

- показы – 33 893;
- клики – 248;
- ключевое слово «вуз» в рекламной сети Яндекса принесло 50 конверсий по 13 руб., в поиске – 16 конверсий по 47 руб.;
- таргетирование по интересам и привычкам (вуз, образование) – 27 конверсий по 36 руб.;
- автотаргетинг – 19 конверсий по 16 руб.;
- ключевое слово «поступление» – 5 конверсий по 13 руб.;
- ключевое слово «абитуриент» – 13 конверсий по 28 руб.;
- остальные ключевые слова принесли по 1–3 конверсии на лендинг.

Стоит сказать, что данная рекламная кампания в «Яндекс Директ» была лишь частью комплексной коммуникационной кампании по продвижению программы. В результате проведенной коммуникационной кампании набор на направление составил четыре академические группы (102 человека) в первый же год после лицензирования направления.

Литература

Архипова и др. 2022 – *Архипова Н.И., Голова А.Г., Гуриева М.Т.* Коммуникационные задачи вуза в условиях трансформации современного медиаполя // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 1. С. 8–21. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-1-8-21.

Иванов 2016 – *Иванов А.Н.* Реклама. Игра на эмоциях. М.: Альпина Паблишер, 2016. 220 с.

- Корчагова 2019 – *Корчагова Л.А.* Анализ продвижения вузов в социальных сетях // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 1. С. 31–43. DOI: 10.28995/2073-6304-2019-1-31-43.
- Насырова 2021 – *Насырова Е.В.* Основы интегрированных коммуникаций: Учеб. пособие. Уфа: РИЦ БашГУ, 2021. 176 с.
- Насырова, Шарафутдинов 2022 – *Насырова Е.В., Шарафутдинов Р.Ф.* Карта коммуникаций в продвижении образовательной программы 42.03.05 «Медиа-коммуникации» Российского государственного гуманитарного университета // Актуальные проблемы коммуникаций: теория и практика: Материалы XIV Всерос. научно-практ. конф. Уфа: РИЦ УУНиТ, 2022. С. 100–108.
- Новожилова 2022 – *Новожилова И.* SMM. Эффективное продвижение в социальных сетях. СПб.: БХВ-Петербург, 2022. 447 с.
- Пратусевич 2023 – *Пратусевич В.Р.* Маркетинговые исследования и цифровая трансформация: вызовы и решения // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 4. С. 53–63. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-53-63.
- Царевский 2016 – *Царевский Ф.* Яндекс Директ. Как получать прибыль, а не играть в лотерею. СПб.: Питер, 2016. 260 с.

References

- Arkhipova, N.I., Golova, A.G. and Gurieva, M.T. (2022), “Communication tasks of higher education institutions in the transformation of the modern media field”, *RSUH/RGGU Bulletin “Economics. Management. Law” Series*, no. 1, pp. 8–21, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-1-8-21.
- Ivanov, A.N. (2016), *Reklama. Igra na emotsiyakh* [Advertising. Playing on emotions], Alpina Publisher, Moscow, Russia.
- Korchagova, L.A. (2019), “Promotion analysis of the universities on social networks”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 1, pp. 31–43, DOI: 10.28995/2073-6304-2019-1-31-43.
- Kotler, F. (2012), *Marketing ot A do Ya: 80 kontseptsii, kotorye dolzhen znat' kazhdyi menedzher* [Marketing from A to Z. 80 concepts that every manager should know], Alpina Didzhital, Moscow, Russia.
- Nasyrova, E.V. and Sharafutdinov, R.F. (2022), “Communication map in the promotion of the Educational program 42.03.05 ‘Media communications’ of the Russian State University for the humanities”, *Aktual'nye problemy kommunikatsii: teoriya i praktika: Materialy XIV Vseros. nauchno-prakt. konf.* [Current Communication Issues. Theory and Practice. Materials of the XIV All-Russian Scientific and Practical Conference], RITs UUNiT, Ufa, Russia, pp. 100–108.
- Novozhilova, I. (2022), *SMM. Effektivnoe prodvizhenie v sotsial'nykh setyakh* [SMM. Effective promotion on social networks], BKhV-Peterburg, Saint Petersburg, Russia.

- Pratusevich, V.R. (2023), "Marketing research and digital transformation. Challenges and solutions", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 53–63, DOI: 10.28995/2073-6304-2023- 4-53-63.
- Tsarevsky, F. (2016), *Yandex Direkt. Kak poluchat' pribyl', a ne igrat' v lotereyu* [Yandex Direct. How to make a profit, and not play the lottery], Piter, Saint Petersburg, Russia.

Информация об авторах

Алан Л. Абаев, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; abaeval@rggu.ru

Елена В. Насырова, кандидат политических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; nasyrova.ev@rggu.ru

Руслан Ф. Шарафутдинов, аспирант Института информационных наук и технологии безопасности, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; rusmanlan@inbox.ru

Information about the authors

Alan L. Abaev, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; abaeval@rggu.ru

Elena V. Nasyrova, Cand. of Sci. (Political Sciences), Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; nasyrova.ev@rggu.ru

Ruslan F. Sharafutdinov, graduate student, Institute of Information Sciences and Security Technology, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; rusmanlan@inbox.ru

Партиципаторные механизмы
управления коммуникационными рисками
реализации инфраструктурных проектов
в городской среде

Кирилл С. Афанасьев

*Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина,
Санкт-Петербург, Россия, k.afanasiev@lengu.ru*

Аннотация. В работе на основе проведенного автором исследования рассматриваются особенности информирования граждан в процессе создания инфраструктурных объектов для минимизации коммуникационных рисков. Последние способны вызвать реализацию финансовых, правовых и репутационных рисков, что в конечном счете сказывается на инвестиционной привлекательности территории. По итогам анализа случаев недовольства жителей в Санкт-Петербурге и в Ленинградской области в 2015–2022 гг. определены наиболее проблемные инфраструктурные объекты и элементы общественной риторики в отношении реализуемого проекта. В качестве методов исследования использовался контент-анализ публикаций в прессе и высказываний в социальных медиа.

Выявлены наиболее востребованные методы гражданского давления, способы информирования общественности и их распределение по стадиям реализации проектов. При сопоставлении выявленных коммуникационных практик определена роль партиципаторных механизмов, предполагающих эффективное взаимодействие заинтересованных сторон в процессе выработки решений по развитию городской территории. В качестве перспективного подхода к инициированию проектов по развитию городской инфраструктуры определен метод общественного планирования, обеспечивающего гармонизацию целей власти, бизнеса и населения в режиме кооперации и взаимовыгодного партнерства.

Ключевые слова: городская среда, инфраструктурные проекты, гражданская активность, городское развитие, проектное управление, соучаствующее проектирование

Для цитирования: Афанасьев К.С. Партиципаторные механизмы управления коммуникационными рисками реализации инфраструктурных проектов в городской среде // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 1. С. 23–37. DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-23-37

© Афанасьев К.С., 2024

Participatory mechanisms for managing communication risks in urban infrastructure projects

Kirill S. Afanasyev

*Pushkin Leningrad State University, Saint Petersburg, Russia,
k.afanasiev@lengu.ru*

Abstract. The paper considers the features of informing citizens in the process of creating infrastructure facilities to minimize communication risks. The latter can cause the realization of financial, legal and reputational risks, what ultimately affects the investment attractiveness of the territory.

The results of analyzing the dissatisfaction cases among residents in St. Petersburg and in the Leningrad Region in 2015–2022, made it possible identify the most problematic infrastructure facilities and elements of public rhetoric regarding the project being implemented. Content analysis of publications in the press and statements in social media was used as research method.

The most popular methods of civil pressure, ways of informing the public and their distribution by stages of project implementation are found out. When comparing the identified communication practices, the role of participatory mechanisms involving effective interaction of stakeholders in the decision-making process for the development of urban areas is defined. A promising approach to initiating projects for the development of urban infrastructure is the method of public planning. It ensures the harmonization of the goals for the government, business and population in the mode of cooperation and mutually beneficial partnership

Keywords: urban environment, infrastructure projects, civic engagement, urban development, project management, participatory design

For citation: Afanasyev, K.S. (2024), “Participatory mechanisms for managing communication risks in urban infrastructure projects”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1, pp. 23–37, DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-23-37

Введение

Развитие современных городов сложно представить без изменения, модернизации или создания новых элементов инфраструктуры, к которым относятся как относительно незаметные объекты (коммунальные и энергетические сети), так и достаточно радикально меняющие городскую среду (объекты капитального

строительства). Реализация проектов в последнем случае связана с возникновением целого комплекса взаимосвязанных рисков (правовых, финансовых, репутационных), ключевым среди которых являются риски коммуникационные, то есть связанные с взаимодействием в различных режимах с основными группами интересов: инвесторов, регулирующих органов, представителей локального бизнеса, наиболее активных граждан. Последние, ввиду реконфигурации параметров влияния в системе публичной политики в результате внедрения системы «Инцидент-менеджмент», выступают в качестве главного источника поводов для оперативного реагирования на возникающее или потенциальное недовольство принимаемыми властью решениями и способны приостановить их реализацию.

Таким образом, от успешности управления коммуникационными рисками зависят результаты реализации мероприятий по развитию городской территории как в настоящем, так и в будущем. Особенно остро проблема создания новых объектов стоит в условиях сложившейся городской застройки с высокой плотностью населения, что обеспечивает высокий уровень вовлеченности населения в процессы принятия градостроительных решений. При этом в наибольшей степени упомянутые риски актуальны для проектов государственно-частного партнерства ввиду особенностей финансирования (особенно на основе частной инициативы) и высокой социальной значимости создаваемых или реконструируемых объектов.

Одним из распространенных в настоящий момент методов предотвращения недовольства граждан являются практики вовлечения и соучастия (партиципации), основанные на предварительном согласовании ключевых параметров реализации инфраструктурного проекта и демонстрации базового одобрения со стороны населения принимаемых властью решений. В связи с этим возникает вопрос о том, почему, несмотря на широкое распространение делиберативных практик, в отношении отдельных объектов возникает широкое общественное недовольство, сопровождающееся рядом обвинений, формирующих актуальную повестку дня и в перспективе снижающих инвестиционную привлекательность городской территории.

В настоящей работе представлены предварительные результаты исследования городского гражданского активизма на основе анализа кейсов из зарубежной и отечественной практики разрешения городских конфликтов, дополненного данными контент-анализа публикаций в СМИ и с социальных медиа, а также результатами анкетирования (120 анкет) участников наиболее

резонансных эпизодов протестов граждан против преобразования городской территории в Санкт-Петербурге и в Ленинградской области в 2015–2022 гг.

Базовые теоретические подходы

В качестве концептуальной рамки исследования рассматривалась совокупность подходов к анализу причин активизации граждан в отношении реконструкции старых и создания новых инфраструктурных объектов. В частности, следует отметить подход Анри Лефевра в одноименной книге «Право на город» и получивший развитие у Дэвида Харви в части реализации общественных интересов в отношении объектов городского имущества [Харви 2018]. Помимо этого, стоит отметить традицию адвокативного или общественного планирования [Акимов 2015; Wates 2014; Gallent, Robinson 2013; Localism 2017], дополненную критикой системы принятия решений в сфере градостроительного проектирования без учета мнения жителей [Angotti 2008]. В целом традиция осмысления возрастающей роли граждан в системе управления городом в предельно четком виде артикулирована в рамках дискуссии о преобразовании районов исторической застройки – как жилой, так и промышленной – под новый режим использования зданий и земли: в основном для развития высокотехнологичного сектора, креативных индустрий и жилой недвижимости высокого ценового сегмента. В общем виде этот процесс получил название «джентрификация» и породил дискуссии о балансе старого и нового, соотношении интересов жителей, локального бизнеса и крупных девелоперов и коммерческих резидентов [Афанасьев 2014; Зукин 2023; Helms 2003; Niedt 2006; Weber 2002]. В отношении российской практики заслуживает внимания реализация подходов с позиции баланса интересов, способов репрезентации и отстаивания власти [Ледяев 2012], а также с точки зрения технологии разрешения и правового урегулирования возникающих городских конфликтов [Медведев 2017; Аргенбрайт 2021]. Также стоит упомянуть и методологию соучаствующего проектирования, являющуюся неотъемлемой частью согласования с будущими пользователями параметров новых общественных пространств [СанOFF 2015] и которая вывела вопрос участия граждан в системе принятия решений по развитию городской среды из области пожеланий в зону императивных установок, пусть и с противоречивыми результатами [Афанасьев, Степанова 2021].

Таким образом, к настоящему времени сложилась достаточно богатая традиция осмысления теории и практики низовой граж-

данской активности в отношении планируемых или уже реализуемых инфраструктурных проектов на территории современного города, что позволяет использовать концепции и подходы из смежных областей: социологии, права и политического анализа, что в конечном счете позволяет выявить оптимальный сценарий управления рисками в рамках городского развития и управления.

Коммуникационные риски как слабое место городских инфраструктурных проектов

Согласно исследованию Стратегической группы «Гиперион», проведенному в 2019 г.¹, в условиях развития информационно-коммуникационных технологий и постепенного выравнивания асимметрии осведомленности между властью, бизнесом и населением именно коммуникационные риски становятся критическим пунктом в успешной реализации важных для города инфраструктурных проектов, позволяющих сформировать стратегические ориентиры для инвесторов, создать рабочие места и новые возможности для жителей, а также обеспечить постоянные налоговые и неналоговые доходы для городского бюджета, повышая тем самым устойчивость социально-экономического развития территории в целом.

Традиционно к рискам инфраструктурных проектов относят риски правовые, связанные с возможным изменением нормативно-правовой базы, требований контрольно-надзорных органов и неурегулированных споров в отношении земельных участков; финансовые, обусловленные параметрами возврата инвестиций и нагрузкой на бюджет при эксплуатации объекта; репутационные, вызванные возможным влиянием успеха или неудачи проекта, или трудностей, связанных с его реализацией, на имидж как органов власти, так и связанных с проектом инвесторов и финансовых институтов [Соколов, Маслова 2013]. Тем не менее, как было отмечено выше, именно проблемы, связанные с информированием заинтересованных сторон, и прежде всего населения, а также с формированием позитивного восприятия перспективного инфраструктурного проекта, способны актуализировать и остальные риски, усилив их значимость.

В значительной степени коммуникационные риски реализуются в виде обвинений по отношению к органам власти и инвестору

¹ Информационно-коммуникационные риски – слепая зона инфраструктурных проектов: Аналитическое исследование. Vol. 1. М.: Стратегическая группа «Гиперион», 2019. 54 с.

по поводу реализуемого проекта. По итогам анализа 38 случаев реконструкции или строительства (или подготовки к строительству) объектов, вызвавших на разных этапах реализации возмущение и недовольство жителей на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области, были определены наиболее проблемные проекты.

1. Строительство дорог и развязок, в том числе платных, а также других объектов транспортной инфраструктуры: вокзалов, автовокзалов и аэропортов.

2. Организация промышленных объектов, представляющих потенциальную угрозу экологическому равновесию и здоровью жителей.

3. Элементы коммунальной инфраструктуры, особенно в сфере переработки твердых коммунальных отходов.

4. Реконструкция исторических зданий (районов) с риском утраты ими привычного облика и традиционных, привычных функций.

5. Застройка объектами культурно-досуговой и торгово-развлекательной направленности лесов, парков и зон отдыха горожан, препятствующая реализации сценариев активности в привычном и комфортном окружении на основе предшествующего опыта.

Указанные объекты, затрагивая интересы большого количества заинтересованных лиц, способны вызвать как обоснованные и возникшие в результате низовых инициатив протесты и недовольство, так и сгенерированные в результате недобросовестной деловой и политической конкуренции на основе недостатка информации. В большинстве случаев своевременные коммуникационные усилия позволяют купировать недовольство жителей по поводу возводимых или реконструируемых объектов, в том числе в проактивном режиме, однако в отдельных кейсах противостояние с населением препятствует полноценному достижению запланированных целей и показателей, способствуя удорожанию и увеличению сроков работ по проекту. В наиболее экстремальных случаях происходит приостановка или отмена проектов на основе пункта в инвестиционном соглашении или в государственном контракте об особых обстоятельствах или форс-мажоре (обстоятельствах непреодолимой силы).

В значительной степени условия и предпосылки возникновения подобных ситуаций в конкретном городе сводятся к следующим факторам:

- 1) достаточный уровень развития местных сообществ (включая соседское взаимодействие) и наличие большого количества «слабых связей», обеспечивающих воспроизводство социального капитала и передачу опыта позитивного взаимодействия между жителями;

- 2) наличие успешного опыта решения общих проблем в прошлом с помощью как традиционных, так и современных инструментов гражданского давления, обусловленных развитием социальных медиа;
- 3) участие в проектах, предполагающих активное общение в рамках проектных команд для выработки оптимального решения, способствующее развитию коллаборативных способностей у граждан. К таким формам взаимодействия можно отнести сессии соучаствующего проектирования, архитектурные хакатоны и обучение в рамках проектов инициативного бюджетирования.

Исходя из этого, в качестве причин недовольства могут выступать следующие элементы.

А. Обвинения в разрушении традиций, сложившегося порядка вещей и привычного образа жизни, в необратимой утере памятников истории и культуры (использовались в отношении 18 объектов).

Б. Обвинения в коррупции или сговоре с инвестором на фоне недостаточного информирования заинтересованных лиц о параметрах проекта, в частности – об условиях возврата инвестиций или полной стоимости объекта. Помимо этого, возможны и обвинения в неблагонадежности из-за связанных с инвестором или подрядчиком аффилированных недобросовестных компаниях. Подобные обвинения прозвучали в отношении 16 из 38 анализируемых объектов.

В. Обвинения в стремлении к внедрению рыночных механизмов в сферу общественных интересов: например, введение платы за пользование объектом после реконструкции, ограничение доступа для обычных граждан (использовались в отношении 12 объектов).

Г. Обвинения в отсутствии или имитации общественного обсуждения проекта, в скрытном характере переговоров и непрозрачных показателях потенциального воздействия объекта на социальную сферу или благополучие граждан (использовались в отношении 9 объектов).

Д. Обвинения в потенциальном вреде возводимого объекта для экологической обстановки или здоровья населения в части вырубки зеленых насаждений, загрязнения воды, воздуха, почвы, а также шумового или электромагнитного воздействия (использовались в отношении семи объектов).

Указанные группы обвинений в целом исчерпывают значимые коммуникационные риски в процессе реализации инфраструктурных проектов на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области, что позволяет выявить как методы воздействия на власть,

использованные активными гражданами, так и ответные меры информирующего и модерлирующего характера, применяемые представителями власти совместно с инвесторами и другими заинтересованными в успешной реализации проекта сторонами.

*Анализ практических подходов
к управлению коммуникационными рисками
с использованием механизмов соучастия*

Феномен недовольства любимыми изменениями, инициируемыми властью и инвесторами в пределах городской территории, не является типичным только для российской практики. В исследованиях, посвященных реализации крупных инфраструктурных проектов, получили распространение две аббревиатуры, фиксирующие подобное недовольство. Речь идет о NIMBY (*Not in my backyard* – «не на моем дворе») и LULU (*Locally unwanted land uses* – «нежелательный для данной территории способ землепользования»). Подобные настроения получили как в целом положительную оценку в качестве проявления гражданской позиции [Грац 2008], так и критическое восприятие эгоистической по своей сути реакции [Вучик 2011]. Иначе говоря, зачастую жители недовольны не самим объектом как таковым, а местом его размещения. То есть в данной ситуации фиксируется готовность к использованию позитивных внешних эффектов реализации инфраструктурного проекта при нежелании нести возможные или предполагаемые издержки. В этом случае ключевой задачей по минимизации коммуникационных рисков будет являться в глазах общественности максимизация первых и минимизация вторых. Исключение, впрочем, составляет область культурного наследия, почти не подверженная использованию инструментов моральной экономики и этического торгога, что и демонстрировали с конца 1980-х гг. ленинградские и петербургские градозащитники.

Рассмотрим инструменты, используемые на разных стадиях реализации инфраструктурных проектов активными гражданами, безотносительно того, кто является инициатором или вдохновителем данных действий. В табл. 1 представлены данные обобщенного анализа на основе контент-анализа материалов в СМИ (228 публикаций) и в социальных медиа по поводу реализации 38 проектов. В скобках указана частота применения конкретного инструмента на каждом этапе.

Таблица 1

Инструменты гражданского давления,
используемые в процессе реализации
инфраструктурных проектов

№ этапа	Стадия реализации инфраструктурного проекта	Инструменты гражданского давления
I	Подготовительная стадия: предварительное согласование параметров проекта, поиск инвесторов или дополнительного финансирования	Сбор подписей против реализации проекта (32) Организация голосования в социальных сетях (34) Митинги и одиночные пикеты (12) Издание листовок и их размещение в публичных местах (28) Альтернативные публичные слушания (6)
II	Конкурсная стадия: разработка проектной документации, проведение конкурсных процедур или отбора, заключение контракта или соглашения	Обращения в органы власти (32) Сходы граждан (17)
III	Стадия строительства объекта: подготовка площадки, организация строительных работ, использование временных маршрутов, схем размещения и использования расположенных рядом объектов	Организация голосования в социальных сетях (36) Обращения в органы власти (29) Митинги и одиночные пикеты (15) Гуляния, народные праздники, чаепития (15) Соучаствующие сессии, организованные жителями (12)
IV	Стадия эксплуатации объекта: обеспечение функционирования, обслуживание, взаимодействие с социальной средой и контролирующими органами	Гражданский бойкот или заявления о нем (11)

Источник: составлено автором.

Становится очевидным, что наибольший всплеск активности граждан наблюдается на стадии инициирования проекта (в случае, если информация стала своевременно доступна) и на стадии строительства, когда дискомфорт для местных жителей ощутим в наибольшей степени.

Инструменты информационного воздействия на население, используемые в процессе реализации инфраструктурных проектов

Уровни гражданского участия	Стадия реализации инфраструктурного проекта			
	I	II	III	IV
Гражданский контроль	-	-	-	-
Делегирование	-	-	-	-
Партнерство	-	-	-	-
Успокоение	Митинги в поддержку проекта (11)	-	Пресс-конференция (19)	-
Консультирование	Соучаствующие сессии (8)	Соучаствующие сессии (9)	-	-
Информирование	Пресс-релизы (34) Пост в социальных сетях (38)	Пресс-релизы (18) Пост в социальных сетях (27) Презентация проекта (28)	Пресс-релизы (32)	Пресс-релизы (21) Публичный отчет (15)
Психотерапия	Пресс-конференция (26) Видеоролик (23) Интервью в прессе (24)	-	Видеоролик (24) Интервью в прессе (19) Митинги в поддержку проекта (7)	Пост в социальных сетях (36)
Манипулирование	Публичные слушания (37) Голосование по параметрам проекта (35)	-	Пост в социальных сетях (37)	-

Источник: составлено автором.

Анализируя действия власти, инвесторов и подрядчиков в части минимизации информационных рисков, в табл. 2 представлены наиболее часто используемые инструменты информирования с учетом уровней гражданского участия по классификации Шерри Арнштейн [Арнштейн 2012] в зависимости от стадии реализации проекта с учетом данных анкетирования участников акций протеста, участвовавших в форматах, организованных другой стороной и определявших параметры влияния на принимаемые решения.

Предварительный анализ совместной информационной активности органов власти и инвестора демонстрирует, с одной стороны, преобладание мероприятий и действий на уровне информирования, то есть донесения в неизменном виде социально значимой информации, а с другой – уход в имитационные форматы (манипулирование и психотерапия) традиционных коммуникационных практик. При этом соучаствующие сессии, реализующие делиберативные подходы, в изначальном и неискаженном виде используются в менее четверти проектов, вызвавших общественное недовольство. Также следует отметить частичную синхронизацию в используемых инструментах по стадиям реализации проектов и стремление перехватить информационную повестку, сформировав ее в нужной тональности. При этом за рамками анализа остались форматы онлайн-делиберации [Davies, Chandler 2013] как с одной, так и с другой стороны, ставшие востребованными во время пандемии ввиду невозможности эффективного взаимодействия офлайн.

Заключение

Подводя предварительные итоги проведенного исследования, следует отметить, что в условиях развития цифровой экономики и информационного общества, а также распространения проактивных сценариев решения возникающих социальных проблем именно коммуникационные риски важных для развития города инфраструктурных проектов становятся важным элементом управления взаимодействием с заинтересованными сторонами по аналогии с проектами с высокой долей клиентского взаимодействия [Раменская, Галимзянов 2022]. Помимо этого, актуальным становится механизм предупреждения реализации коммуникационными рисками через формирование актуальной для конкретной территории повестки (*agenda setting*) посредством артикулирования имеющихся проблем через выявление инфраструктурных разрывов [Mortensen 2010]. Не упомянутой в тексте, но присутствующей в публичном пространстве претензией к инфраструктурным проектам является

указание на необходимость создания не предлагаемого, а альтернативного объекта («поликлиника вместо торгового центра»), что частично преодолевается с помощью подхода, который по аналогии с гринвошингом (*geenwaching* – «зеленый камуфляж»), мимикрия компании под экологичную за счет внешних атрибутов) можно назвать «социальным камуфляжем» (*social washing*). В этом случае незначительная часть функций возводимых объектов маркируется как социально значимая и востребованная местным сообществом (аквапарк в составе торгово-развлекательного центра, молодежный культурно- досуговый центр в составе закрытого загородного клуба, помещения соседского центра в составе жилого комплекса).

Все вышеперечисленное демонстрирует, что в настоящее время невостребованным остается потенциал гражданского планирования и инициирования общественных инициатив проектов по развитию территорий, предполагающих большее соответствие реконструируемых или вновь возводимых объектов потребностям граждан, являющихся одновременно их пользователями, а не логике рынка. Данная тенденция встраивается в логику внедрения стандартов клиентоцентричности в систему принятия решений органами государственного и муниципального управления.

Литература

- Акимов 2015 – *Акимов П.И.* Искореня несправедливость в городе. История адвокативного планирования // Городские исследования и практики. 2015. Пилотный номер. С. 93–102.
- Аргенбрайт 2021 – *Аргенбрайт Р.* Москва строящаяся: градостроительство, протесты градозащитников и гражданское общество / Пер. с англ. А. Рудаковой. СПб.: Académie studies press, 2021. 318 с.
- Арнштейн 2012 – *Арнштейн Ш.* Лестница гражданского участия / Пер. с англ. Д. Киселева. 2012. URL: https://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ru/ladder-of-citizen-participation_ru.html (дата обращения 4 ноября 2023).
- Афанасьев 2014 – *Афанасьев К.С.* Джентрификация и реиндустриализация в развитии городской территории // Вестник Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. Серия «Экономика». 2014. Т. 6. № 2. С. 48–60.
- Афанасьев, Степанова 2021 – *Афанасьев К.С., Степанова Е.С.* The Day After: жизнь и судьба проектов соучаствующего проектирования в городах России // Городские исследования и практики. 2021. Т. 6. № 2. С. 26–47.
- Вучик 2011 – *Вучик Р.В.* Транспорт в городах, удобных для жизни / Пер с англ. А. Калинина; под науч. ред. М. Блинкина. М.: Территория будущего, 2011. 576 с.
- Грац 2008 – *Грац Р.* Город в Америке: жители и власти / Пер. с англ. М.: Общество развития родной культуры, 2008. 416 с.

- Зукин 2023 – *Зукин Ш.* Инновационный комплекс: Города, технологии и новая экономика / Пер. с англ. И. Кушнаревой; под науч. ред. В. Данилова. М.: Изд-во Ин-та Гайдара, 2023. 360 с.
- Ледяев 2012 – *Ледяев В.* Социология власти. Теория и опыт эмпирического исследования власти в городских сообществах. М.: ИД ВШЭ, 2012. 472 с.
- Медведев 2017 – *Медведев И.Р.* Разрешение городских конфликтов. М.: Инфотропик Медиа, 2017. 372 с.
- Раменская, Галимзянов 2022 – *Раменская Л.А., Галимзянов М.Д.* Управление заинтересованными сторонами в комплексных проектах // *BENEFICIUM*. 2022. № 1 (42). С. 16–25.
- Санюфф 2015 – *Санюфф Г.* Соучаствующее проектирование. Практики общественного участия в формировании среды больших и малых городов: Пер. с англ. Вологда: Проектная группа 8, 2015. 170 с.
- Соколов, Маслова 2013 – *Соколов М.Ю., Маслова С.В.* Управление рисками в проектах государственно-частного партнерства // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент»*. 2013. № 4. С. 100–124.
- Харви 2018 – *Харви Д.* Право на город // *Социальная справедливость и город* / Пер. с англ. Е.Ю. Герасимова. М.: Новое литературное обозрение, 2018. С. 398–421.
- Angotti 2008 – *Angotti T.* New York for Sale: Community Planning Confronts Real Estate. Cambridge; London: The MIT Press, 2008. 305 p.
- Davies, Chandler 2013 – *Davies T., Chandler R.* Online deliberation design: Choices, criteria, and evidence // *Democracy in motion: Evaluating the practice and impact of deliberative civic engagement* / Ed. by T. Nabatchi, M. Weiksner, J. Gastil, M. Leighninger. Oxford: Oxford Univ. Press, 2013. P. 103–131.
- Gallent, Robinson 2013 – *Gallent N., Robinson S.* Neighbourhood planning. Communities, networks and governance. Bristol: Policy press, 2013. 218 p.
- Helms 2003 – *Helms A.C.* Understanding gentrification: an empirical analysis of the determinants of urban housing renovation // *Journal of Urban Economics*. 2003. No. 54. P. 474–498.
- Localism 2017 – *Localism and Neighborhood planning. Power to the people?* / Ed. by S. Brownill, Q. Bradley. Bristol: Policy press, 2017. 274 p.
- Mortensen 2010 – *Mortensen P.B.* Political Attention and Public Policy: A Study of How Agenda Setting Matters // *Scandinavian Political Studies*. 2010. Vol. 33. No. 4. P. 356–380.
- Niedt 2006 – *Niedt C.* Gentrification and the grassroots: Popular support in the revanchist suburb // *Journal of urban affairs*. 2006. Vol. 28. No. 2. P. 99–120.
- Wates 2014 – *Wates N.* The Community planning handbook. 2nd ed. London: Earthscan; Routledge. 296 p.
- Weber 2002 – *Weber R.* Extracting value from the city: Neoliberalism and urban redevelopment // *Spaces of Neoliberalism: Urban Restructuring in North America and Western Europe* / Ed. by N. Brenner, N. Theodore. Malden, Oxford: Blackwell publishing, 2002. P. 172–193.

References

- Afanasyev, K.S. (2014), “Gentrification and reindustrialization in the development of urban territory”, *Pushkin Leningrad State University Journal*. “Economics” Series, vol. 6, no. 2, pp. 48–60.
- Afanasyev, K.S. and Stepanova, E.S. (2021), “The day after. The life and fate of of participatory design projects in the Russian cities” *Urban Studies and Practices*, vol. 6, no. 2, pp. 26–47.
- Akimov, P.I. (2015), “Eradicating injustice in the city. History of advocacy planning”, *Urban Studies and Practices*, pilot, pp. 93–102.
- Angotti, T. (2008), *New York for Sale: Community Planning Confronts Real Estate*, The MIT Press, Cambridge, London, UK.
- Argenbright, R. (2021), *Moskva stroyashchayasya: gradostroitel'stvo, protesty gradozashchitnikov i grazhdanskoe obshchestvo* [Moscow under construction. City building, place-based protest, and civil society], Académie studies press, St. Petersburg, Russia.
- Arnstein, Sh. (2012), *Ladder of civic participation*, available at: https://lithgow-schmidt.dk/sherry-arnstein/ru/ladder-of-citizen-participation_ru.html (Accessed 4 November 2023).
- Brownill, S., Bradley, Q. (eds.) (2017), *Localism and Neighborhood planning. Power to the people?* Policy press, Bristol.
- Davies, T. and Chandler, R. (2013), “Online deliberation design: Choices, criteria, and evidence”, Nabatchi, T., Weiksner, M., Gastil, J. and Leighninger, M. (eds.) *Democracy in motion: Evaluating the practice and impact of deliberative civic engagement*, Oxford Univ. Press, Oxford.
- Gallent, N. and Robinson, S. (2013), *Neighbourhood planning. Communities, networks and governance*, Policy press, Bristol.
- Gratz, R. (2008), *Gorod v Amerike: zhiteli i vlasti* [The Living City], Obshchestvo razvitiya rodnoi kul'tury, Mocsow, Russia.
- Harvey, D. (2018), “Right to the City”, *Sotsial'naya spravedlivost' i gorod* [Social Justice and the City], Novoe literaturnoe obozrenie, Mocsow, Russia, pp. 398–421.
- Helms, A.C. (2003), “Understanding gentrification: an empirical analysis of the determinants of urban housing renovation”, *Journal of Urban Economics*, no. 54, pp. 474–498.
- Ledyayev, V. (2012), *Sotsiologiya vlasti. Teoriya i opyt empiricheskogo issledovaniya vlasti v gorodskikh soobshchestvakh* [Sociology of Power. Theory and experience of empirical research of power in urban communities], ID VShE, Mocsow, Russia.
- Medvedev, I.R. (2017), *Razreshenie gorodskikh konfliktov* [Resolution of urban conflicts], Infotropik Media, Moscow, Russia.
- Mortensen, P.B. (2010), “Political Attention and Public Policy: A Study of How Agenda Setting Matters”, *Scandinavian Political Studies*, vol. 33, no. 4, pp. 356–380.
- Niedt, C. (2006), “Gentrification and the grassroots: Popular support in the revanchist suburb”, *Journal of urban affairs*, vol. 28, no. 2, pp. 99–120.

- Ramenskaya, L.A. and Galimzyanov, M.D. (2022), “Stakeholder management in complex projects”, *BENEFICIUM*, no. 1 (42), pp. 16–25.
- Sanoff, H. (2015), *Souchastvuyushchee proektirovanie. Praktiki obshchestvennogo uchastiya v formirovaniy sredy bol'shikh i malykh gorodov* [Democratic design. Participation case studies in urban and small town environments], Proektnaya gruppa 8, Vologda, Russia.
- Sokolov, M.Yu. and Maslova, S.V. (2013), “Risk management in public-private partnership projects”, *Vestnik of Saint Petersburg University. Management Series*, no. 4, pp. 100–124.
- Vuchik, R.V. (2011), *Transport v gorodakh, udobnykh dlya zhizni* [Transportation for livable cities], Territoriya budushchego, Mocsow, Russia.
- Wates, N. (2014), *The Community planning handbook*, 2nd edn., Earthscan, Routledge, London, UK.
- Weber, R. (2002), “Extracting value from the city: Neoliberalism and urban redevelopment”, Brenner, N., Theodore, N. (eds.) *Spaces of Neoliberalism: Urban Restructuring in North America and Western Europe*, Blackwell publishing, Malden, Oxford, pp. 172–193.
- Zukin, Sh. (2023), *Innovatsionnyi kompleks: Goroda, tekhnologii i novaya ehkonomika* [The innovation complex: Cities, tech, and the new economy], Izd-vo In-ta Gaidara, Mocsow, Russia.

Информация об авторе

Кирилл С. Афанасьев, кандидат философских наук, Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина, Санкт-Петербург, Россия; 196605, Россия, Санкт-Петербург, Петербургское ш., д. 10; k.afanasiev@lengu.ru

Information about the author

Kirill S. Afanasiev, Cand. of Sci. (Philosophy), Pushkin Leningrad State University, St. Petersburg, Russia; bld. 10, Peterburgskoye highway, St. Petersburg, Russia, 196605; k.afanasiev@lengu.ru

Исследование факторов, влияющих на выбор программы обучения абитуриентами РГГУ

Юлия Ю. Шитова

Российский государственный гуманитарный университет,

Москва, Россия, shitova.yu@rggu.ru

ORCID 0000-0001-6885-9047

Аннотация. Исследование, результаты которого представлены в данном документе, проводилось с целью оценки эффективности рекламных кампаний и методов привлечения абитуриентов Российским государственным гуманитарным университетом (РГГУ). Опираясь на анализ анкет абитуриентов, исследование выявило ключевые инсайты, касающиеся восприятия целевой аудиторией рекламы образовательных учреждений и их предпочтений при выборе вуза.

Среди основных выводов — недостаточная видимость рекламы РГГУ, рассмотрение университета как запасного варианта, важность понятности информации на веб-сайте вуза, репутация учебного заведения и весомость личных рекомендаций. Также отмечается, что индивидуализированное общение и учет специализированных образовательных программ могут повысить шансы университета на привлечение студентов. Анализ также выявил недостатки в работе с потенциальными абитуриентами, в частности слабую активность подразделений вуза, отвечающих за привлечение и поддержку абитуриентов.

В качестве рекомендаций предложено усилить рекламные стратегии через разнообразные каналы и форматы, включая видеоконтент и социальные медиа, а также улучшить пользовательский опыт на официальном сайте вуза. Подчеркивается необходимость работы над репутацией РГГУ и активное использование успешных примеров студентов и выпускников для создания положительного имиджа. Кроме того, акцентируется важность проведения интересных и запоминающихся мероприятий под брендом РГГУ для установления контакта с абитуриентами.

В заключение предлагается дальнейшее изучение проблематики с расширенной выборкой анкет, что позволит получить более обширное и детализированное понимание предпочтений и ожиданий абитуриентов, а также более точно сформулировать стратегию привлечения студентов.

Ключевые слова: рекламные стратегии, выбор университета, репутация университета, привлечение студентов, анализ абитуриентов, пользовательский опыт

Для цитирования: Шитова Ю.Ю. Исследование факторов, влияющих на выбор программы обучения абитуриентами РГГУ // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 1. С. 38–55. DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-38-55

Study of factors influencing the choice of educational programs by applicants at the Russian State University for the Humanities

Yuliya Yu. Shitova

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,
shitova.yu@rggu.ru, ORCID 0000-0001-6885-9047*

Abstract. The study, which results are presented in the paper, was carried out to evaluate the effectiveness of advertising campaigns and methods of attracting applicants at the Russian State Humanitarian University (RSUH). Based on the analysis of applicant questionnaires, the study identified key insights relating to the perception by the target audience of advertising made by educational institutions and its preferences when choosing a university.

Key findings include the lack of visibility of RSUH advertising, considering the university as a fallback option, the importance of clear information on a university website, the reputation of the institution, and the weight of personal recommendations. It is also noted that individualized communication and consideration of specialized educational programs can increase the university's chances of attracting students. The analysis also revealed shortcomings in working with potential applicants, in particular, the weak activity of university departments responsible for attracting and supporting applicants.

Recommendations include strengthening advertising efforts through a variety of channels and formats, including video content and social media, as well as improving the user experience on the university's official website. The need to work on the reputation of the Russian State University for the Humanities and the active use of successful examples of students and graduates to create a positive image is emphasized. In addition, the focus is made on the importance of holding interesting and memorable events under the RSUH brand to establish contact with applicants.

In conclusion, it is proposed to further study the issue with an expanded sample of questionnaires, which will allow obtaining a more extensive and de-

tailed understanding of the preferences and expectations of applicants, as well as more accurately formulate a strategy for attracting students.

Keywords: advertising strategies, university choice, university reputation, student attraction, university applicant analysis, user experience

For citation: Shitova, Yu.Yu. (2024), "Study of factors influencing the choice of educational programs by applicants at the Russian State University for the Humanities", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1, pp. 38–55, DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-38-55

Введение

В современном образовательном пространстве привлечение студентов трансформировалось в сложное и многогранное испытание для учебных заведений. Рост количества вузов и образовательных платформ, а также усиление конкуренции в этом секторе превратили поиск и завоевание внимания будущих студентов в борьбу за ценный ресурс. Теперь университетам необходимо выстраивать многоуровневые стратегии, чтобы привлекать, удерживать и мотивировать абитуриентов.

Устаревшее представление о том, что студенты сами выберут вуз для обучения, без активных усилий со стороны учебных заведений, утратило свою актуальность. Вузы сталкиваются с необходимостью конкурировать не только друг с другом, но и с коммерческими образовательными структурами, а также с онлайн-платформами, которые предлагают альтернативные и гибкие формы обучения.

Российские университеты уже долгое время функционируют в коммерческих рамках. Современное образование ведет себя как бизнес-проект и подчиняется рыночным правилам. Университетам предстоит переосмыслить свою роль и начать мыслить категориями бизнеса. В этом новом контексте студенты воспринимаются не только как участники учебного процесса, но и как клиенты, имеющие определенные требования и ожидания.

В мире, где глобальная конкуренция непрерывно нарастает, учебные заведения сталкиваются с борьбой за существование. Расходы возрастают, а требования к качеству и ответственности перед клиентами становятся все выше. К тому же борьба за привлечение студентов усиливается из-за роста числа учебных заведений. Это обстоятельство требует от университетов разработки новых стратегий и признания их конкурентных преимуществ. Таким образом, университетам необходимо активизировать маркетинговую дея-

тельность и укреплять свои бренды, чтобы выделиться на образовательном рынке.

Важность долгосрочной работы с будущими студентами на всех уровнях становится ключевым фактором успеха. Это не только долгосрочная имиджевая реклама, но и широкий спектр имиджевых акций, направленных на укрепление бренда: олимпиады, школы, викторины, публичные лекции, видеокурсы и блоги в социальных медиа. Цель этих мероприятий – не просто повысить узнаваемость вуза, но и в течение длительного времени формировать у абитуриентов устойчивое восприятие целесообразности поступления в выбранное учебное заведение.

В данной статье мы сосредоточимся на анализе поведения абитуриентов, которые выразили свою заинтересованность в определенной программе Российского гуманитарного государственного университета, однако не приступили к обучению. Анализируя их мотивы и выбор, мы стремимся выявить ключевые аспекты привлечения студентов, которые могут быть использованы для оптимизации маркетинговых и коммуникационных стратегий вуза.

Обзор исследований по теме

Выбор абитуриентом конкретного направления обучения в конкретном вузе – исключительно сложный процесс для изучения, понимания и управления им с точки зрения маркетинга. Процесс формирования решения о выборе учебного заведения является длительным и происходит на протяжении нескольких лет, что совпадает с периодом психологического и социального развития индивида. Выбор учебного заведения и направления высшего образования может определяться множеством факторов, включая влияние социального окружения, такого как семья, друзья, преподаватели и литературные источники, которые в совокупности могут формировать предпочтения и aspirations абитуриентов. Более того, это желание может изменяться, и не один раз в ходе длительного процесса...

Что же может предложить вуз, желающий привлечь молодежь именно к себе? Все держится на трех китах: долго-, средне- и краткосрочный маркетинг.

Долгосрочный маркетинг

Задача долгосрочного маркетинга вуза – многолетнее формирование бренда и репутации. Именно сила бренда определяет, как

скоро и как часто информация о вузе будет доходить до будущих студентов. Данной теме посвящен огромный пласт исследований, часть которой мы осветим в настоящем обзоре.

Брендовое узнавание играет значительную роль в процессе принятия покупательских решений [Shabbir et al. 2010]. Когда потребители знакомы с брендом и он оправдывает их ожидания, это повышает их уверенность и комфорт. Наличие узнаваемого бренда для компании критически важно, так как это отражает осведомленность и знакомство потребителя с этим брендом [Keller 1993]. Знание о бренде тесно связано с возможностью потребителей узнавать и помнить бренд на рынке.

Бренд формирует свое восприятие у потребителя через накопленные предыдущие и текущие усилия в области маркетинга, действуя как сигнал для потребителя [Erdem et al. 2006]. Бренд облегчает задачу для покупателя, уменьшая неуверенность, которую создает информационное перенасыщение рынка. Надежный имидж бренда приносит ценность для потребителя путем: а) уменьшения ощущения риска покупки; б) сокращения времени и усилий, затрачиваемых на поиск информации; в) формирования положительно-го имиджа продукта [Erdem, Swait 1998].

Бренды играют многогранную роль в процессе потребительского выбора, оказывая влияние через различные каналы, включая психологические аспекты (как, например, ассоциативная память связей), социальные факторы (такие как сообщества, связанные с брендами) и экономические обстоятельства (где бренд выступает индикатором в ситуациях рыночной неуверенности) [Keller 2002]. Эффективно управляемый бренд может закрепиться в умах потребителей в положительном свете и оказать благотворное воздействие на восприятие компании в целом. Бренды, которые устанавливают связь с клиентами и демонстрируют свою уникальность, повышают свою ценность [Shabbir et al. 2010]. Они снижают риски покупки и укрепляют лояльность клиентов благодаря знакомству и положительному опыту использования [Joshi, Gupta 2012]. Бренды могут отражать личность и культурные значения, что способствует их выбору [Nayeem 2012]. Позиционирование бренда требует его четкого восприятия целевой аудиторией [Janiszewska, Insch 2012].

Узнаваемость бренда связана с осведомленностью покупателя о его существовании без глубокого знания или эмоциональной связи, что может влиять на рассмотрение бренда при покупке [Nayeem 2012]. Она предполагает способность потребителя ассоциировать определенные атрибуты, такие как имя и логотип [Yildram 2010]. Потребители склонны покупать брендовые продукты, а высокая узнаваемость бренда стимулирует покупки [Macdonald,

Sharp 1996] Узнаваемость бренда: а) вносит вклад в его ценность и может стимулировать регулярные покупки [Aaker 1996]; меняет отношение к продукту или услуге и может быть усилена с помощью рекламы [Shabbir et al. 2010]; б) важна для принятия покупательских решений, особенно для дорогих товаров [Wang, Ruhe 2007], и в) способствует предпочтению сильных брендов потребителями по сравнению с менее известными.

Брендинг для вуза имеет фундаментальное значение, поскольку для большинства клиентов это единственный и часто необратимый выбор в жизни, кардинально и ключевым образом определяющий всю дальнейшую жизнь и карьеру. Если для обычного регулярно потребляемого продукта пользователь относительно легко может его сменить по своему желанию, то смена вуза – всегда достаточно сложный процесс, связанный с существенными издержками. Поэтому развитие бренда – одна из приоритетнейших задач современного вуза, напрямую определяющая его будущее выживание на высококонкурентном рынке высшего образования.

Цифровые аспекты брендинга вузов становятся все более важным фактором в цифровой экономике [Богданова, Голова 2021].

Обзор брендинга вузов выходит далеко за рамки настоящей работы. Поэтому отсылаем интересующегося читателя к фундаментальному систематическому исследованию публикаций по данному вопросу [Yaping et al. 2023].

Среднесрочный маркетинг

Основой среднесрочного маркетинга, осуществляемого за 1–2 года до поступления, является событийный маркетинг (event-маркетинг), который стал одним из ключевых инструментов для университетов по всему миру, позволяя им укрепить свой бренд, повысить узнаваемость и привлечь потенциальных студентов. Под событийным маркетингом понимается организация или участие в мероприятиях, таких как открытые лекции, научные конференции, семинары, культурные и спортивные события, которые создают положительный опыт взаимодействия с университетом.

Если бренд и репутация отвечают за как можно раннее знакомство потенциальных студентов с вузом, то главная задача среднесрочного маркетинга – закрепление информации и формирование условий для окончательного выбора в пользу вуза. Практика управления репутационными рисками является важной частью стратегии университетов [Абаев, Иванюшин 2022].

Во многих случаях университеты используют дни открытых дверей – классический способ показать потенциальным студентам и их родителям свои кампусы, учебные классы и исследовательские лаборатории, а также предоставить информацию о программах и стипендиях. Такие мероприятия часто включают в себя встречи с преподавателями и текущими студентами, экскурсии и интерактивные занятия, которые помогают абитуриентам представить себя частью университетского сообщества.

Кроме того, университеты активно участвуют в научных и образовательных конференциях, выставках и форумах, где они могут продемонстрировать свои научные достижения и инновационные проекты, что способствует повышению их престижа в академической среде и привлечению аспирантов и научных сотрудников.

Особое внимание университеты уделяют сотрудничеству со школами и колледжами через различные образовательные инициативы. Это может включать проведение специализированных школ (летних и зимних), олимпиад и конкурсов для школьников, что не только способствует развитию интереса у молодежи к определенным научным и образовательным направлениям, но и формирует раннюю лояльность к университету.

С развитием цифровых технологий в событийный маркетинг также включены виртуальные туры по кампусу, онлайн-вебинары и интерактивные курсы, которые позволяют расширить географические границы и привлечь международных студентов.

Использование социальных медиа для продвижения университетских событий также стало стандартной практикой. Университеты создают специальные хештеги, ведут трансляции событий в реальном времени и активно вовлекают участников в обсуждение и распространение информации, что способствует повышению вовлеченности и расширению охвата аудитории.

Российские вузы также начали активно применять событийный маркетинг для продвижения, проявляя при этом креативность. К примеру, Тамбовский ГУ им. Г.Р. Державина регулярно проводит различные события (информационные, спортивные культурные) под брендом «Державинские» [Прохоров 2020; Чепурнова и др. 2022; Ромашкин 2022] (по аналогии с «Ломоносовскими» мероприятиями МГУ). РГСУ провел российско-китайский ивент, посвященный русскому языку и литературе – отличный способ поиска потенциальных иностранных студентов [Кузьменко 2020]. Оренбургский ГУ проводит ежегодную олимпиаду маркетологов среди студентов, получившую российский статус [Мантрова 2021]. Специальные формы событийного маркетинга peer learning и edutainment для творческих (медийных) направлений [Ильичева и др. 2022].

Таким образом, событийный маркетинг для университетов – это комплексный подход, который включает в себя организацию мероприятий с целью показать учебное заведение в лучшем свете, установить связь с потенциальными студентами и их семьями, а также укрепить связи с академическим сообществом и бывшими выпускниками. Эти мероприятия помогают формировать восприятие университета как активного и привлекательного места для обучения и научной работы, что в конечном итоге способствует привлечению новых студентов и развитию университета в целом.

Краткосрочный маркетинг

Эта деятельность начинается за 2 месяца до поступления (это заметно по возрастанию запросов «поступление вуз» в Wordstat) и нацелена на ту часть людей, которая принимает решение спонтанно и в последний момент. Чем больше доля таких людей, тем эффективней может быть рекламная кампания в случае ее правильной организации и *персонального подхода* к абитуриентам. При этом подходы и методы в этой категории уже почти не отличаются от традиционной рекламы любого другого продукта, и их обзор выходит за рамки этой работы. Отметим только собственные наработки автора по данному направлению [Шитова, Шитов 2021].

Большинство публикаций по данной тематике предлагают план действий, теорию, описывают прошедшие маркетинговые мероприятия в рамках продвижения вузов. Вместе с тем мало прикладных исследований студентов и абитуриентов о принятии ими окончательных решений. Настоящая работа призвана восполнить недостаток таких исследований.

Методология анкетного опроса

Мы провели анкетный опрос абитуриентов РГГУ, которые подали заявления на направление «Реклама и связи с общественностью: Реклама в цифровой среде», но не пришли учиться. Цель исследования – понять причины, почему это произошло, чтобы улучшить методики, условия поступления, рекламную деятельность и программу.

Список вопросов анкетного исследования представлен в табл. 1.

Таблица 1

Вопросы анкеты

1	Почему вы решили подать заявление на наше направление?
2	Выбрали ли вы для себя другое направление в РГГУ? Будем очень благодарны, если укажете какое!
3	Выбрали ли вы другой вуз? Будем очень благодарны, если укажете вуз и направление обучения!
4	Какие факторы стали решающими при выборе другого направления в РГГУ или другом вузе?
5	Видели ли вы рекламу РГГУ и где? Укажите запомнившиеся вам источники, будьте так любезны!
6	Видели ли вы рекламу конкретно нашего направления и где? Укажите все запомнившиеся вам источники, будьте так любезны!
7	Насколько четкой и понятной для вас была информация о специальности и условиях поступления на нашем сайте или в других источниках?
8	Связывались ли с вами представители других направлений или факультетов РГГУ или других вузов, на которые вы подавали документы? Опишите подробнее их действия, пожалуйста! (активно рекламировали направление, предоставили информацию, другое).
9	Есть ли у вас какие-то дополнительные комментарии или предложения по улучшению программы или процесса поступления?

Методика опроса. Опрос был проведен технически через Гугл-форму [Шитова 2023], абитуриенты были информированы путем рассылки по электронной почте. Рассылка осуществлялась два раза. Всего от 650 человек удалось получить 17 заполненных анкет, результаты анализа которых представлены в следующем разделе.

Результаты исследования и дискуссия

Анализ полученных анкет позволяет выделить несколько ключевых инсайтов, касающихся восприятия абитуриентами рекламы образовательных учреждений и их выбора вузов.

Отсутствие видимости рекламы. Почти половина абитуриентов указывают на то, что они не видели не только рекламу направления, но и рекламу РГГУ в целом. Это свидетельствует о слабой эффективности рекламных кампаний или о нецелевой их направленности.

Восприятие РГГУ как альтернативного выбора. Каждый четвертый респондент рассматривал РГГУ как запасной вариант для поступления и в итоге выбирал другие вузы. Это говорит о том, что у РГГУ есть потенциал быть выбранным, но не хватает определенных условий или предложений, которые делают другие университеты более привлекательными. Список других вузов:

- 1) Тимирязевская академия;
- 2) ММУ – Московский международный университет;
- 3) РЭУ им. Г.В. Плеханова;
- 4) РУДН (Российский университет дружбы народов);
- 5) МГУ (Московский государственный университет);
- 6) Финансовый университет при Правительстве РФ;
- 7) СПбГУ (Санкт-Петербургский государственный университет).

В общем, имеется серьезная конкуренция, с которой приходится считаться.

Важность понятности информации и пользовательского опыта. Одна из абитуриенток указала, что сайт РГГУ был не понятен, и она испытывала трудности с поиском нужной информации, что повлияло на ее выбор вуза. Хорошо структурированный и оптимизированный веб-сайт является важным фактором при принятии решения о поступлении.

Репутация учебного заведения. Каждый четвертый абитуриент выбирает вуз на основе его репутации, что подчеркивает необходимость учебным заведениям работать над своим имиджем и узнаваемостью.

Личные рекомендации. Отзывы знакомых и студентов учебного заведения также играют важную роль в принятии решения о поступлении, что указывает на необходимость развивать положительные взаимоотношения с текущими студентами и выпускниками для формирования сильного сообщества амбассадоров вуза. Три респондента отметили, что учитывали личные рекомендации или отзывы знакомых/студентов как фактор, влияющий на выбор вуза.

Индивидуальный подход в общении с абитуриентами. Одна из респонденток упомянула, что другой вуз проявлял инициативу в общении. Это может означать, что персонализированное внимание и активная связь с потенциальными студентами повышают шансы на их привлечение. Но в целом можно сказать, что государственные вузы пока серьезно не работают с абитуриентами, как это делают, например, коммерческие вузы или дистанционные платформы.

Влияние сферы образования на выбор. Некоторые абитуриенты выбрали вузы, специализирующиеся на определенных направлениях, что может указывать на то, что вузам важно четко позицио-

нирывать свои сильные стороны и специализированные образовательные программы.

Социально-демографический профиль абитуриентов. В данных нет прямого упоминания о социально-демографических факторах, но такая информация может быть полезной для более точного целевого маркетинга и привлечения абитуриентов.

Эффективность дней открытых дверей. Не было упоминаний об участии в днях открытых дверей или других подобных мероприятиях. Организация таких событий, а также других может помочь повысить осведомленность и интерес к вузу.

Внешние факторы. Возможно, на выбор влияют такие факторы, как местоположение учебных заведений, стоимость обучения и предоставляемые стипендии, а также возможности трудоустройства после окончания. Это направления для дальнейшего исследования потребностей и предпочтений абитуриентов.

Перспективы исследований

Для более глубокого анализа и выявления дополнительных инсайтов полезно будет провести более широкое исследование с большей выборкой и разнообразием вопросов, которое позволит выявить скрытые тенденции и мотивации абитуриентов.

Рекомендации

На основании вышеупомянутых наблюдений можно сформировать следующие рекомендации для учебных заведений.

- *Усилить рекламную кампанию.* Улучшить видимость рекламы, используя различные каналы распространения, особенно те, которыми чаще всего пользуются абитуриенты (социальные сети, образовательные платформы и т. д.).
- *Событийный маркетинг под брендом РГГУ* – важнейший элемент рекламного продвижения, который должен работать в долгосрочном аспекте на повышение имиджа, видимости вуза, установления прямых контактов с будущими студентами. Речь об организации олимпиад, вебинаров, открытых лекций, открытых уроков преподавателями РГГУ, школ по экономике, рекламе. Нужны яркие, интересные события, которые запомнят будущие абитуриенты.
- *Улучшение работы подразделений РГГУ, нацеленных на прием студентов.* Отсутствие видимости зонтичной рекламы

головного вуза РГГУ говорит о необходимости повышения работы подразделений РГГУ, нацеленных на решение этого вопроса.

1. Отдел по профориентационной работе с бакалаврами.
2. Отдел по профориентации с магистрами.
3. Приемная комиссия.
4. Комиссия по приему факультетов.
5. Отдел маркетинга.
6. Отдел пресс-службы.
7. Работа с сайтом, социальными медиа, видеопроизводства и т. д. и т. п.

Необходима интенсивная работа в области маркетинга на всех этапах: от предварительного анализа и планирования до реализации и последующего маркетингового анализа и оценки эффективности.

- *Видеоматериалы на ютубе, тик-токе.* Съёмка видео развлекательно-познавательного контента (особенно если это не разовые, а цикл или серия по тематике) для школьников старших классов под брендом РГГУ будет отлично работать на имидж и узнаваемость.
- *Оптимизация веб-сайта.* Сделать информацию на официальном сайте более понятной и доступной, улучшить технические аспекты сайта для предотвращения задержек и ошибок при загрузке.
- *Работа над репутацией.* Вложить ресурсы в улучшение общественного восприятия вуза через качество образования, успехи студентов и научные достижения.
- *Учесть важность рекомендаций.* Стимулировать текущих студентов и выпускников делиться положительным опытом обучения в университете, возможно, через программы поощрения или амбассадорства.
- *Использование персональной информации.* Дополнить соглашение о правилах использования персональной информации, получаемой от абитуриентов РГГУ, явным указанием на то, что контактные данные абитуриентов могут быть использованы для исследований с целью оптимизации учебной деятельности РГГУ, чтобы в дальнейшем можно было проводить подобные (и любые иные исследования) и быть защищенными от претензий абитуриентов по поводу использования их персональных данных для этих целей.

Заключение

Подводя итоги проведенного исследования эффективности маркетинговых стратегий и подходов к привлечению абитуриентов в Российском государственном гуманитарном университете (РГГУ), можно отметить несколько ключевых моментов.

Во-первых, существует очевидная необходимость улучшения видимости университета в информационном пространстве, что подтверждается откликами абитуриентов и их предпочтениями.

Вторым значимым фактором является потребность в индивидуализированном подходе к привлечению будущих студентов, основываясь на анализе их предпочтений и ожиданий от образовательного процесса.

Исследование выявило, что вузы должны активнее использовать современные каналы коммуникаций, такие как социальные медиа и видеоплатформы, для создания цепляющего и познавательного контента, направленного на старшеклассников и бакалавров. Наличие интерактивных и информационных ресурсов, легкость навигации на официальном сайте университета и прозрачность процесса подачи документов также играют критическую роль в принятии решения абитуриентами.

Следует подчеркнуть значение строительства бренда РГГУ через улучшение образовательных программ, научные достижения и успехи студентов, которые могут быть использованы в качестве основы для формирования положительного имиджа и репутации университета. Рекомендации, предложенные в рамках исследования, охватывают широкий спектр действий, начиная от маркетинговой стратегии и заканчивая техническими аспектами веб-присутствия, что подчеркивает многогранность подходов к решению проблемы привлечения абитуриентов.

В заключение результаты данного анализа и вытекающие из него рекомендации должны стать основой для стратегического планирования маркетинговой деятельности РГГУ. Дополнительные исследования с расширенной выборкой и более глубоким анализом помогут выявить дальнейшие направления для совершенствования взаимодействия вуза с абитуриентами, что в конечном счете приведет к увеличению количества заинтересованных и мотивированных студентов, стремящихся получить качественное образование в РГГУ.

Благодарности

Работа выполнена при поддержке проекта РГГУ «Качество жизни населения: субнациональное пространственное распределение и эволюция», конкурс «Проектные научные коллективы РГГУ 2022/2023».

Acknowledgements

The work was carried out with the support of the RSUH project “Quality of life of the population: subnational spatial distribution and evolution”, the competition “RSUH Project research teams 2022/2023”.

Литература

- Абаев, Иванюшин 2022 – *Абаев А.Л., Иванюшин Д.В.* Влияние репутационных агентов на формирование профиля вуза // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 3. С. 10–25. DOI: <https://doi.org/10.28995/2782-2222-2022-3-10-25>.
- Богданова, Голова 2021 – *Богданова О.С., Голова А.Г.* Цифровые экосистемы как инструмент управления потребительским поведением // Наука и искусство управления // Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 2. С. 19–33. DOI: <https://doi.org/10.28995/2782-2222-2021-2-19-33>.
- Ильичева и др. 2022 – *Ильичева В.В., Кузьменкова К.Е., Громова Е.Б.* Технологии peer learning и edutainment в развитии профессиональных компетенций студентов медийных специальностей // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Литературоведение. Журналистика. 2022. № 1 (27). С. 158–170. DOI: <http://dx.doi.org/10.22363/2312-9220-2022-27-1-158-170>.
- Кузьменко 2020 – *Кузьменко Г.Н.* Проявление смены парадигмы в маркетинге вуза на примере технологии event-management online // Социальная политика и социология. 2020. № 19. С. 165–171. <http://dx.doi.org/10.17922/2071-3665-2020-19-3-165-171>.
- Мантрова 2021 – *Мантрова М.С.* Организация, проведение и результаты ежегодной олимпиады по маркетингу среди студентов вузов России на базе кафедры маркетинга и торгового дела ОГУ // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: Материалы Всерос. научно-метод. конф. (с междунар. уч.). Оренбург, 2021.
- Прохоров 2020 – *Прохоров А.В.* Продвижение бренда регионального вуза средствами событийного маркетинга // Гуманитаризация инженерного образования: методологические основы и практика: Материалы Междунар. научно-практич. конф. Тюмень, 2020. С. 92–94.

- Ромашкин 2022 – *Ромашкин В.А.* Современные тенденции событийного маркетинга в продвижении бренда университета // *Неофилология*. 2022. № 3 (8). С. 613–620.
- Чепурнова и др. 2022 – *Чепурнова И.Ф., Позднякова А.В., Гладышева А.В., Прохоров А.В.* Событийный маркетинг как инструмент формирования имиджа вуза // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. 2022. № 3 (12). С. 136–146.
- Шитова, Шитов 2021 – *Шитова Ю.Ю., Шитов Ю.А.* Интернет-продвижение образовательных программ: пример рекламной кампании магистратуры РГГУ // *Интернет-маркетинг*. 2021. № 4. С. 320–333. DOI: <https://doi.org/10.36627/2619-1369-2021-4-4-320-333>.
- Шитова 2023 – *Шитова Ю.Ю.* Куда пошли учиться? Анкета в гугл-формах. 2023. <https://bit.ly/48tHqqU>
- Aaker 1996 – *Aaker D.A.* Measuring Brand Equity across Products and Markets // *California Management Review*. 1996. Vol. 38. P. 102–120.
- Janiszewska, Insch 2012 – *Janiszewska K., Insch A.* The Strategic Importance of Brand Positioning in The Place Brand Concept: Element, Structure and Application Capabilities // *Journal of International Student*. 2012. Vol. 15 (1). P. 9–19.
- Joshi, Gupta 2012 – *Joshi K., Gupta V.* Cultural Influences on Indian Consumer and Their Buying Behavior // *International Journal of Social Sciences and Interdisciplinary Research*. 2012. Vol. 1 (1). P. 6–16.
- Erdem, Swait 1998 – *Erdem T., Swait J.* Brand equity as a signalling phenomenon // *Journal of Consumer Psychology*. 1998. Vol. 7 (2). P. 131–157. DOI: https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0702_02.
- Erdem et al. 2006 – *Erdem T., Swait J., Valenzuela A.* Brands as Signals: A Cross-Country Validation Study // *Journal of Marketing*. 2006. Vol. 70 (1). P. 34–49. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.1.034.qxd>.
- Keller 1993 – *Keller K. L.* Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity // *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 5 (7). P. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>.
- Keller 2002 – *Keller K. L.* Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing // *Journal of Public Policy and Marketing*. 2002. Vol. 21 (1). P. 78–79. DOI: <https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.78.17600>.
- Macdonald, Sharp 1996 – *Macdonald E., Sharp B.* Brand Awareness Effects on Consumer Decision Making for a Common, Repeat Purchase Product: A Replication // *Journal of Business Research*. 1996. Vol. 48 (1). P. 5–15. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00070-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00070-8).
- Nayeem 2012 – *Nayeem T.* Cultural Influences on Consumer Behaviour // *International Journal of Business and Management*. 2012. Vol. 7 (21). P. 78–91. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n21p78>.
- Shabbir et al. 2010 – *Shabbir S., Kaufmann H., Ahmad I., Qureshi I.* Cause Related Marketing Campaigns and Consumer Purchase Intentions: The Mediating Role of Brand Awareness and Corporate Image // *African Journal of Business Management*. 2010. Vol. 4 (6). P. 1229–1235.

- Wang, Ruhe 2007 – Wang Y., Ruhe G. The Cognitive Process of Decision Making // International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence. 2007. Vol. 1 (2). P. 73–85.
- Yaping et al. 2023 – Yaping X., Huang N.T.T., Nam N.H., Quyet P.D., Khanh C.T., Anh D.T.H. University brand: A systematic literature review // Heliyon. 2023. Vol. 9 (6). DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16825>.
- Yildram 2010 – Yildram E. The Effect of Digital Marketing Communication Tools in The Creation Brand Awareness by Housing Companies // Megaron. 2010. Vol. 10 (2). P. 149–161. DOI: <http://dx.doi.org/10.5505/megaron.2015.73745>.

References

- Aaker D.A. (1996), “Measuring Brand Equity across Products and Markets”, *California Management Review*, vol. 38, pp. 102–120.
- Abaev, A.L. and Ivanyushin, D.V. (2022), “Influence of reputation agents on University profile formation”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 10–25, DOI: <https://doi.org/10.28995/2782-2222-2022-3-10-25>.
- Chepurova, I.F., Pozdnyakova, A.V., Gladysheva, A.V. and Prokhorov, A.V. (2022), “Event marketing as a tool for forming the image of a university”, *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics. Sociology. Management*, no. 3 (12), pp. 136–146.
- Ilyicheva, V.V., Kuzmenkova, K.E. and Gromova, E.B. (2022), “Peer Learning and Edutainment Technologies in the Development of Professional Competencies of Media Students”, *RUDN Journal of Studies in Literature and Journalism*, no. 1 (27), pp. 158–170, DOI: <http://dx.doi.org/10.22363/2312-9220-2022-27-1-158-170>.
- Janiszewska, K. and Insch, A. (2012), “The Strategic Importance of Brand Positioning in The Place Brand Concept: Element, Structure and Application Capabilities”, *Journal of International Student*, vol. 15 (1), pp. 9–19.
- Joshi, K. and Gupta, V. (2012), “Cultural Influences on Indian Consumer and Their Buying Behavior”, *International Journal of Social Sciences and Interdisciplinary Research*, vol. 1 (1), pp. 6–16.
- Erdem, T. and Swait, J. (1998), “Brand equity as a signalling phenomenon”, *Journal of Consumer Psychology*, vol. 7 (2), pp. 131–157, DOI: https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0702_02.
- Erdem, T., Swait, J. and Valenzuela, A. (2006), “Brands as Signals: A Cross-Country Validation Study”, *Journal of Marketing*, vol. 70 (1), pp. 34–49, DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.1.034.qxd>.
- Keller, K.L. (1993), “Conceptualizing, Measuring and Managing Customer- Based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, vol. 5 (7), pp. 1–22, DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>.

- Keller, K.L. (2002), “Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing”, *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 21 (1), pp. 78–79, DOI: <https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.78.17600>.
- Kuzmenko, G.N. (2020), “Manifestation of a paradigm shift in university marketing on the example of event-management online technology”, *Social policy and sociology*, no. 19, pp. 165–171, <http://dx.doi.org/10.17922/2071-3665-2020-19-3-165-171>.
- Macdonald, E. and Sharp, B. (1996), “Brand Awareness Effects on Consumer Decision Making for a Common, Repeat Purchase Product: A Replication”, *Journal of Business Research*, vol. 48 (1), pp. 5–15, DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00070-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00070-8).
- Mantrova, M.S. (2021), “Organization, conduct and results of the annual Olympiad in marketing among Russian university students on the basis of the Department of Marketing and Trade Affairs of OSU”, *Universitetskii kompleks kak regional'nyi tsentr obrazovaniya, nauki i kul'tury: Materialy Vseros. nauchno-metod. konf. (s mezhdunar. uch.)* [The university complex as a regional center of education, science and culture. Proceedings of the All-Russian scientific and methodological conference (with international participation)], Orenburg, Russia.
- Nayeem, T. (2012), “Cultural Influences on Consumer Behaviour”, *International Journal of Business and Management*, vol. 7 (21), pp. 78–91, DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n21p78>.
- Prokhorov, A.V. (2020), “Promoting the brand of a regional university through event marketing”, *Gumanitarizatsiya inzhenerного obrazovaniya: metodologicheskie osnovy i praktika: Materialy Mezhdunar. nauchno-praktich. konf.* [Humanitarianization of engineering education. Methodological foundations and practice. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference], Tyumen, Russia, pp. 92–94.
- Romashkin, V.A. (2020), “Modern trends in event marketing in promoting the university brand”, *Neophilology*, no. 3 (8), pp. 613–620.
- Shitova, Yu.Yu. and Shitov, Yu.A. (2021), “Internet promotion of educational programs. An example of an advertising campaign for a master’s degree program at the Russian State University for the Humanities” *Internet marketing*, no. 4, pp. 320–333, DOI: <https://doi.org/10.36627/2619-1369-2021-4-4-320-333>.
- Shitova, Yu.Yu. (2023), “Where did you go to study?”, *Questionnaire in Google forms*. <https://bit.ly/48tHqqU>.
- Shabbir, S., Kaufmann, H., Ahmad, I. and Qureshi, I. (2010), “Cause Related Marketing Campaigns and Consumer Purchase Intentions: The Mediating Role of Brand Awareness and Corporate Image” *African Journal of Business Management*, vol. 4 (6), pp. 1229–1235.
- Wang, Y. and Ruhe, G. (2007), “The Cognitive Process of Decision Making”, *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, vol. 1 (2), pp. 73–85.

- Yaping, X., Huong, N.T.T., Nam, N.H., Quyet, P.D., Khanh, C.T. and Anh, D.T.H. (2023), "University brand: A systematic literature review", *Heliyon*, vol. 9 (6), DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16825>.
- Yildram, E. (2010), "The Effect of Digital Marketing Communication Tools in The Creation Brand Awareness by Housing Companies", *Megaron*, vol. 10 (2), pp. 149–161, DOI: <http://dx.doi.org/10.5505/megaron.2015.73745>.

Информация об авторе

Юлия Ю. Шитова, доктор экономических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; shitova.yu@rggu.ru, ORCID 0000-0001-6885-9047

Information about the author

Yuliya Yu. Shitova, Dr. of Sci. (Economics), professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; shitova.yu@rggu.ru, ORCID 0000-0001-6885-9047

УДК 004.8(470)

DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-56-69

Искусственный интеллект в России: история, состояние, тренды и ограничения

Оксана М. Махалина

*Государственный университет управления,
Москва, Россия, tohanam@mail.ru*

Виктор Н. Махалин

*Государственный университет управления,
Москва, Россия, mahalinviktor@mail.ru*

Аннотация. Новым этапом внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в повседневную жизнь России станет массовое внедрение его технологий и продуктов, созданных на его основе, в систему государственного управления и бюджетную сферу. Сегодня же ИИ используется в большинстве сфер общественной жизни, но уровень его развития все еще недостаточно высок. В этой связи задачи, рассмотренные в данной публикации, являются современными и актуальными и могут быть использованы на стадиях разработки и использования ИИ. Авторы уточнили определение понятия «искусственный интеллект», проанализировали направления развития ИИ и определили перспективные сферы наиболее ускоренного технологического развития интеллектуальных систем: генеративного, голосового и языкового, объяснимого и периферийного ИИ с характеристикой этапов до настоящего времени. Проанализированы два основных критерия ИИ: «сильный ИИ» и «слабый ИИ» и рассмотрены их фундаментальные различия.

Представлены результаты краткого анализа состояния и планов развития ИИ в России. Уровень внедрения ИИ в отраслях экономики достигает 20%, и этого недостаточно для обеспечения ускоренного роста экономики. Предполагается, что внедрение ИИ должно обеспечить к 2030 г. дополнительный прирост мирового ВВП в 1,2%, а наша страна к 2025 г. планирует получить от его применения более 11 трлн рублей. Будущее искусственного интеллекта в России определил президент страны на Петербургском международном экономическом форуме (ПЭМФ–2023). Озвученные направления позволят шире раскрыть потенциал ИИ и обеспечить его массовое внедрение для формирования суверенитета России.

Ключевые слова: искусственный интеллект (ИИ), эволюция экономических систем, слабый ИИ, сильный ИИ, этапы развития ИИ, суверенитет России

© Махалина О.М., Махалин В.Н., 2024

Для цитирования: Махалина О.М., Махалин В.Н. Искусственный интеллект в России: история, состояние, тренды и ограничения // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 1. С. 56–69. DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-56-69

Artificial intelligence in Russia. History, status, trends and limitations

Oksana M. Makhalina

*State University of Management, Moscow, Russia,
moxanam@mail.ru*

Viktor N. Makhalin

*State University of Management, Moscow, Russia,
mahalinviktor@mail.ru*

Abstract. A new stage in the introduction of artificial intelligence into everyday life in Russia will be the mass introduction of its technologies and products based on it into the public administration system and the government sector. Today, AI is used in most spheres of public life, but its level of development is still not high enough. In that regard, the issues considered in the publication are modern and relevant and can be used at the stages of development and use of AI. The authors clarified the definition of “artificial intelligence”, analyzed the directions of AI development and identified promising areas of the most accelerated technological development of intelligent systems: generative, voice and language, explicable and peripheral AI with characteristics of the stages up to the present. Two main criteria of AI are analyzed: “strong AI” and “weak AI” and their fundamental differences are considered.

The article presents results of a brief analysis of the state and plans for the development of AI in Russia. The level of AI implementation in economic sectors reaches 20% and that is not enough to ensure accelerated economic growth. It is assumed that the introduction of AI should provide an additional 1.2% increase in global GDP by 2030, and our country plans to gain more than 11 trillion rubles from its use by 2025. The future of artificial intelligence in Russia was determined by the President of the country at the St. Petersburg International Forum (PEMF-2023). The announced directions will make it possible to unlock the potential of AI more widely and ensure its mass implementation for the formation of Russia’s sovereignty.

Keywords: artificial intelligence (AI), evolution of economic systems, weak AI, strong AI, stages of AI development, sovereignty of Russia

For citation: Mahalina, O.M. and Mahalin, V.N. (2024), “Artificial Intelligence in Russia. History, state, trends and limitations”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1, pp. 56–69, DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-56-69

Что такое искусственный интеллект?

Общего или единого понятия «искусственный интеллект» (ИИ) нет, но есть в науке и практике ряд определений, формулирующих подходы к пониманию сущности ИИ, в частности:

- это наука и технологии создания интеллектуальных машин и систем, способных выполнять творческие функции, которые традиционно считаются прерогативой человека;
- это метод, позволяющий компьютеру управлять роботом или программному обеспечению мыслить разумно, подобно человеку;
- это способность системы создавать в ходе самообучения программы (в первую очередь эвристические) для решения задач определенного класса сложности и решать эти задачи¹.

В общем виде раздел научных знаний, объединяемых общим термином «искусственный интеллект», является составным элементом комплекса компьютерных наук, а создаваемые на его основе технологии – информационными технологиями. В свою очередь, искусственный интеллект представляет собой совокупность различных независимых направлений исследований, из которых одним из стратегических являются исследования поведения человека и человеческого сообщества для создания моделей поведения и принятия решений искусственными агентами (машинами) [Карпов 2022, с. 25].

Искусственный интеллект – это наука и технологии, которые используются для разработки компьютерных систем для обработки информации, анализа данных и решения других задач, обычно требующих человеческого интеллекта. ИИ включает в себя такие независимые направления, как большие данные, машинное обучение, глубокое обучение оценке ситуаций, нейронные сети и многое другое. Эта наука и реализуемые технологии постоянно развиваются и зависят от многих факторов. Важнейшими из них

¹ Патрушева А., Павлова А. Второй разум: как развивается искусственный интеллект и что его ждет в будущем. URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-iskusstvennyi-intellekt/> (дата обращения 30 октября 2023).

считаются: человеческий интеллект, технические возможности, цели и задачи. Поэтому развитие ИИ принято разделять на четыре простых категории:

- ИИ реагирующий: очень ограниченная память и «поле действий»;
- ИИ с ограниченной памятью: наиболее распространенная в наше время категория искусственного интеллекта;
- ИИ с теорией разума: будет обладать не полноценным сознанием, а лишь подобием человеческого мозга;
- ИИ осознающий себя: это, возможно, не такое далекое будущее, когда ИИ полностью осознает, что он, где он находится и чего он хочет².

Искусственный интеллект – способность искусственных агентов копировать деятельность человеческого мозга на основе условно-рефлекторного и коллективного взаимодействия [Карпов 2022], с использованием теоретических моделей коллективного взаимодействия самых разных объектов, и в первую очередь природных. Предлагаемые на этой основе технологии принципиально изменяют нашу жизнь: их применение затронуло все без исключения сферы человеческой жизнедеятельности, и наиболее ярко их применение проявляется в организации быта, промышленности, в образовании, медицине и транспорте.

Необходимым условием успешного функционирования искусственного интеллекта является наличие Big Data и технологий машинного обучения, предполагающих использование больших данных для обучения на основе примеров. Системы управления на базе ИИ пока способны решать конкретные, но уже достаточно сложные задачи: генерировать изображения, управлять транспортными средствами, осуществлять поиск вредоносных кодов в компьютерных программах. Однако, несмотря на отличные результаты в реализации новых подходов, дальнейшее развитие ИИ по созданию высокоинтеллектуальных систем ИИ будет наталкиваться на концептуальные сложности в подходах к ИИ между узкими «инженерами», узкими «кибернетиками» и узкими «биологами». Поэтому о полноценном искусственном интеллекте, обладающем подобием разума и самосознания, говорить пока рано.

Развитие ИИ осуществляется в различных областях, но в целом их можно сгруппировать в три основных направления:

² Искусственный интеллект: что это, зачем нужен и на что способен ИИ. URL: <https://blog.eldorado.ru/publications/ponyatie-iskusstvennogo-intellekta-dlya-chego-on-nuzhen-chelovechestvu-35419> (дата обращения 30 октября 2023).

- 1-е направление исследований охватывает проблемы, связанные с изучением механизма работы человеческого мозга;
- 2-е направление изучает собственно искусственные интеллектуальные системы: моделирование их деятельности при решении различных интеллектуальных задач на основе соответствующего программного обеспечения;
- 3-е направление ориентировано на создание человекоподобных интеллектуальных систем, которые в состоянии осуществлять семантически понятный диалог с человеком [Остроух 2020].

Поскольку развитие искусственного интеллекта позволяет получать быструю и реальную отдачу во всех жизненных сферах и отраслях экономики, то в ближайшее время, вследствие роста потребности в решении прикладных проблем, наиболее ускоренное технологическое развитие интеллектуальных систем предполагается в сферах генеративного, голосового и языкового, объяснимого и периферийного ИИ³.

Кроме того, развитие технологий искусственного интеллекта в области кибербезопасности поднимает массу этических проблем, требующих срочного решения.

История развития искусственного интеллекта

Системы искусственного интеллекта (СИИ), призванные помогать человеку при решении сложных интеллектуальных задач или заменять его в сложных ситуациях, представляют собой программно-аппаратные комплексы, созданные на базе компьютеров. В развитии этих систем исследователями выделялись различные этапы, вплоть до «зимы искусственного интеллекта» [Бахтеев 2019], но в целом можно укрупненно выделить три этапа⁴:

- 60–70-е гг.: появление перцептронов и первых прототипов нейронных сетей, разработка методов эвристического программирования и ситуационного управления большими системами;

³ Национальная стратегия развития ИИ до 2030 года: Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72738946/> (дата обращения 10 октября 2023).

⁴ Патрушева А., Павлова А. Второй разум: как развивается искусственный интеллект и что его ждет в будущем. URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-iskusstvennyi-intellekt/> (дата обращения 30 октября 2023).

- 70–80-е гг.: разрабатываются экспертные системы с аппаратом нечеткой математики, модели правдоподобного вывода и правдоподобных рассуждений;
- 80–90-е гг.: разрабатываются модели ИИ на основе синергетического искусственного интеллекта, реализующего интеграцию различных форм знаний, позволяющие преодолеть недостатки функциональных моделей и сочетающие в себе различные виды ИИ: поискового, вычислительного, логического и образного.

В настоящее время эволюция систем искусственного интеллекта базируется на реализации принципа «мягких вычислений» (Soft Computing), применяемого при создании гибридных систем, основанных на нечетких, нейросетевых, эволюционных технологиях [Кобринский 2022]. Его применение позволяет если не снять, то максимально компенсировать ограничения, присущие алгоритмизированным системам по сравнению с человеческим интеллектом.

Основные подходы к искусственному интеллекту

Слабый ИИ

Существует следующее разделение ИИ: «сильный ИИ» и «слабый ИИ». Рассмотрим фундаментальные различия между сильным и слабым ИИ⁵.

Определение «слабый», или «узкий», ИИ зачастую относится к программному обеспечению, которое специально разработано для автоматизации решения задач, требующих определенного навыка и состоящих либо в повторении действий, либо в переборе и подборе вариантов (аппроксимации). Категория «слабый» может ошибочно обозначать, что эти приложения ИИ в чем-то неполноценны. На самом деле это не так: «слабый» ИИ означает только то, что он сосредоточен на решении конкретной задачи или выполнении узкой когнитивной функции.

В настоящее время много профессий используют приложения ИИ. Эти прикладные инструменты классифицируются как примеры применения слабого ИИ. Рассмотрим наиболее распространенные случаи применения приложений слабого ИИ:

⁵ Сильный ИИ против слабого: в чем разница? URL: <https://new-science.ru/silnyj-ii-protiv-slabogo-ii-v-chem-raznica/> (дата обращения 1 ноября 2023).

- 1) приложения, выполняющие функции сортировки электронных писем: предназначены для распознавания и перенаправления писем со спамом в папку «Спам»;
- 2) приложения, реализующие функции электронного помощника (чат-боты): программы, применяющие стандартные алгоритмы для взаимодействия с людьми;
- 3) применение нейросетей:
 - развитие функций «умных голосовых помощников»: Siri, Cortana, Alexa и другие способны выполнять многочисленные задания в ответ на голосовые команды;
 - алгоритмы социальных сетей: предлагаемые рекомендации в социальных сетях, таких как Twitter, Instagram, Facebook, Spotify и др., также основаны на «слабых» алгоритмах;
- 4) управление транспортными средствами (автономное управление): реализация функции автопилота в автомобилях (беспилотный транспорт);
- 5) медицина, в первую очередь диагностика: программное обеспечение медицинских диагностических систем способно диагностировать недуги при минимальном вмешательстве человека либо автономно⁶.

Очевидно, что слабый ИИ имеет множество реальных применений. При этом необходимо помнить об ограниченности ИИ – основной причиной слабости является его направленность на автоматизацию конкретных задач для человека.

Сильный ИИ (общий), или AGI (artificial general intelligence)

Сильный ИИ, также известный как искусственный интеллект общего назначения (AGI), рассматривается не как более высокий, эволюционный этап развития ИИ, а нечто иное, некая противоположность ИИ [Райков 2020] и основан на убеждении, что компьютерные мощности способны приблизиться к имитации возможностей человеческого интеллекта. Мысли по созданию сильного ИИ зародились очень давно. Их воплощение представлено в сказках, мифах и легендах разных народов, в фантастической литературе XX в., активно использовавшей тематику роботов [Малинецкий и др. 2022]. Таким образом, подспудно формировалась цель создания сильного ИИ – создание машин (систем), способных решать

⁶ Сильный ИИ против слабого: в чем разница?

интеллектуальные задачи с незапрограммированным решением. Потенциально сильный ИИ, нейросеть, должен обладать возможностями для решения задач посредством имитации функций человеческого мозга. С течением времени он должен быть способен на развитие и адаптацию к изменениям в окружающей среде. Сильный ИИ в отдаленной перспективе, теоретически, должен приводить к сингулярности.

В настоящее время еще не завершена разработка сильного ИИ, поэтому его применение в практических, реальных ситуациях невозможно, но можно предположить несколько областей применения сильного ИИ⁷:

- 1) решение задач, связанных с принятием решений: аппараты, оснащенные сильным ИИ, будут обладать способностью принимать автономные решения, основанные на рациональности;
- 2) эволюция интеллектуальных систем: системы сильного ИИ будут иметь способности к адаптации к изменениям в окружающей среде;
- 3) развитие интеллекта (приближение к сознанию и осознанию): наличие развитого сильного ИИ позволит искусственным системам сознательно принимать решения;
- 4) искусственное творчество: хотя искусственный интеллект и не в состоянии реалистично отразить жизненный опыт человека и не способен создавать равнозначное искусство [Ладоша 2020], но сильный ИИ в состоянии генерировать и воплощать художественные идеи без участия человека;
- 5) компьютерное зрение (Computer Vision): анализ и обработка любых изображений и видео. Системы ИИ уже сейчас способны распознавать лица и образы и развиваются в умении анализировать сценарную динамику и даже эмоциональные проявления на лицах.

Используя для преобразования нашего общества сильный ИИ, необходимо учитывать ряд соображений и ограничений [Щербаков 2019]. Это связано с тем, что системы сильного ИИ стремятся имитировать работу человеческого мозга. Они могут обладать самосознанием, сознанием и аналитическими способностями, поэтому необходимо учитывать сложность вычислительных мощностей, этические соображения, безопасность и ответственность за действия сильного ИИ, который опирается на данные человека, что может привести к предвзятости, обусловленной человеком.

⁷ Сильный ИИ против слабого: в чем разница?

Что касается вероятных ограничений, то в первую очередь они завязаны на технические проблемы с размерами, энергопотреблением, быстродействием и т. д. Например, структура человеческого мозга: в его составе 85 млрд нейронов, а занимаемый ими объем всего 0,0015 м³ [Щербаков 2019], а для обеспечения функционирования мозга взрослого человека требуется от 12 до 20 Вт – свет тусклой лампочки, а достигнутые результаты – суперкомпьютеры, превосходящие в решении прямых, специфических задач. Но даже лучшему суперкомпьютеру требуется почти 83 000 процессоров и практически 40 минут работы для имитации одной секунды работы человеческого мозга⁸.

Слабый ИИ представлен во всех сферах человеческой деятельности и отраслях промышленности в виде различного программного обеспечения, предназначенного для выполнения конкретных задач и операций. Дальнейшее развитие интеллектуальных структур заключается в разработке систем, обладающих сильным ИИ, который в перспективе должен будет превратиться в некий обобщенный ИИ. У него не обязательно должно быть сознание, но, предположительно, он должен будет справиться с любой задачей, которую перед ним поставит человек и предполагающей решение на основе данных, опять – же предоставленных или сформулированных человеком⁹.

Современное состояние технологий ИИ

В настоящее время с помощью слабого ИИ успешно решаются повторяющиеся, специфичные задачи, требующие тщательного подбора и изучения набора данных, и задачи, связанные с распознаванием образов. Однако этим системам не хватает когнитивных способностей и аналитического мышления, творческого подхода, направленных на решение более сложных и нестандартных задач, осуществляемых исключительно человеком (прогнозирование заболеваний, резких климатических изменений и других масштабных явлений) [Абдуллаев 2023].

⁸ Мощность мозга человека по сравнению с компьютером. URL: <https://doma35.ru/computers/moschnost-mozga-cheloveka-po-sravneniyu-s-kompyuterom/> (дата обращения 1 ноября 2023).

⁹ Что нам даст искусственный интеллект (ИИ) и чем он грозит человечеству? URL: <https://vc.ru/future/501471-cto-nam-dast-iskusstvennyy-intellekt-ii-i-c-on-grozit-chelovechestvu> (дата обращения 30 октября 2023).

Сильный ИИ базируется на обработке больших массивов данных, способен развиваться, адаптируясь к новым внешним условиям, вызовам и задачам с целью создания более человекоподобных вычислительных систем¹⁰.

Искусственный интеллект в России: состояние и планы

Применение технологий ИИ к 2030 г. должно обеспечить дополнительный среднегодовой прирост мирового ВВП в размере 1,2% [Ивановский 2021]. В наших, современных, реалиях уровень проникновения интеллектуальных систем в отраслях экономики едва достигает 20%. По оценке правительства, этого недостаточно для обеспечения ускоренного роста. Для его увеличения Правительством РФ предусмотрено оказание серьезной государственной поддержки: по словам М. Мишустина на стратегической сессии по развитию искусственного интеллекта,

...на развитие ИИ из федеральных средств на будущий год предусмотрено 5,2 миллиарда рублей. Продукты на основе ИИ помогают повысить эффективность целых секторов экономики, вывести их на качественно новый уровень¹¹.

В РФ в 2022 г. объем рынка ИИ достиг почти 650 млрд рублей, а его рост составил почти 18%. По утверждению Д. Чернышенко, к 2025 г. ожидается, что страна получит от внедрения ИИ 1 трлн рублей экономического эффекта, а к 2030 г. планируется поступление более 11 трлн рублей.

В сфере ИИ в настоящее время работают около тысячи организаций, которые выпускают продукты мирового уровня. В лидерах находится финансовый сектор, где такие технологии применяют 95% организаций. Развитием новых технологий на основе ИИ

¹⁰ Распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2022 г. № 4267-р «О подписании Соглашения о намерениях между Правительством Российской Федерации и заинтересованными организациями в целях развития высокотехнологического направления “Искусственный интеллект”»; «Дорожная карта» развития высокотехнологичного направления “Искусственный интеллект” на период до 2030 года». URL: <https://rulaws.ru/government/Rasporyazhenie-Pravitelstva-RF-ot-28.12.2022-N-4267-r/> (дата обращения 29 октября 2023).

¹¹ Там же.

занято более 60 научных организаций. «В России нормативное и этическое регулирование рынка ИИ является одним из самых прогрессивных в мире», – считает М. Мишустин.

Приоритетом развития ИИ является защита интересов и прав людей и каждого отдельного человека¹². В России действует Кодекс в сфере ИИ. Поэтому Россия является страной с одним из самых благоприятных регуляторных режимов для развития искусственного интеллекта. За пять лет дополнительный прирост ВВП в результате массового внедрения ИИ может составить 11 трлн рублей¹³.

Будущее искусственного интеллекта в России

На Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ–2023), на конференции «Путешествие в мир искусственного интеллекта» (AI Journey) выступил Президент России В. Путин. Он определил ряд направлений, в которых государство должно создавать необходимые условия для того, чтобы отечественный бизнес смог шире раскрыть потенциал в сфере искусственного интеллекта, обеспечить его массовое внедрение для формирования подлинного технологического, цифрового и, в немалой степени, культурного, образовательного, ценностного суверенитета России и всего нашего общества¹⁴. В частности:

1. Начиная уже с 01.01.2023 г., внедряя и применяя отечественные программные решения в сфере ИИ, бизнес-структуры могут

¹² Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2022 № 4263-р «О принятии предложения Минцифры России, согласованного с Минэкономразвития России, о подписании соглашения о намерениях между Правительством РФ и заинтересованными организациями в целях развития высокотехнологичного направления “Новое индустриальное программное обеспечение”». URL: <https://base.garant.ru/406065173/> (дата обращения 30 октября 2023).

¹³ Национальная стратегия развития ИИ до 2030 года. Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72738946/> (дата обращения 10 октября 2023).

¹⁴ Кузьмин В. Михаил Мишустин считает, что ИИ должен работать для защиты интересов и прав людей // Российская газета. 2023. 27 сентября. № 217 (9162). URL: <https://rg.ru/2023/09/26/nejroset-s-doveriem.html> (дата обращения 3 ноября 2023).

воспользоваться налоговыми льготами и направить высвободившиеся средства на технологическое обновление.

2. Работа с большими данными, сквозная цифровизация бизнес-процессов и функционирование облачной инфраструктуры требуют разработки программного обеспечения и дополнительных вычислительных мощностей. В связи с этим правительству поручено определить специальные механизмы реализации федерального проекта «Искусственный интеллект».

3. Ускоренная разработка закона о доступе к обезличенным данным (поручение Парламенту).

4. Увеличение размера гранта по национальному проекту «Цифровая экономика» – до 30 млн руб.

5. Переход на новые регламенты при внедрении новейших технологий, предполагающих рискоориентированный подход.

6. Переход и повсеместное применение проектного управления и систем бережливого производства¹⁵.

В ближайшем будущем масштаб разработок и уровень применения технологий ИИ будет оказывать существенное влияние на возникновение и динамику технологического разрыва между странами, и он же будет определять степень безопасности и конкурентоспособности стран.

Литература

- Абдуллаев 2023 – *Абдуллаев Э.А.* Искусственный интеллект: текущие достижения и перспективы // Молодой ученый. 2023. № 33 (480). С. 9–10.
- Бахтеев 2019 – *Бахтеев Д.В.* Предпосылки становления и этапы развития технологии искусственного интеллекта // Genesis: исторические исследования. 2019. № 8. С. 89–98. DOI: 10.25136/2409-868X.2019.8.30382.
- Ивановский 2021 – *Ивановский Б.Г.* Экономические эффекты от внедрения технологий «искусственного интеллекта» // Социальные новации и социальные науки. 2021. № 2. С. 8–25.
- Карпов 2022 – *Карпов В.Э.* Биоинспирированные модели поведения. Системный кризис или новые горизонты? // Интегрированные модели и мягкие вычисления в искусственном интеллекте: Сб. науч. трудов XI Междунар. научно-практич. конф. (ИММВ-2022, Коломна, 16–19 мая 2022 г.): В 2 т. Т. 1. М.: РАИИ, 2022. С. 25–36.
- Кобринский 2022 – *Кобринский Б.А.* Интегрированные и гибридные системы искусственного интеллекта: методологические проблемы и вопросы терми-

¹⁵ Владимир Путин распisał будущее искусственного интеллекта. URL: /www.comnews.ru/projects/it-is-priority/news/223248/vladimir-putin-raspisal-budushee-iskusstvenno-go-intereita (дата обращения 30 октября 2023).

- нологии // Интегрированные модели и мягкие вычисления в искусственном интеллекте: Сб. науч. трудов XI Междунар. научно-практич. конф. (ИММВ-2022, Коломна, 16–19 мая 2022 г.): В 2 т. Т. 1. М.: РАИИ, 2022. С. 37–46.
- Ладоша, Коструб 2022 – *Ладоша Е.Н., Коструб М.И.* Искусственный интеллект: потенциал развития на пути создания нового цифрового искусства // Молодой ученый. 2022. № 48 (443). С. 1–4.
- Малинецкий и др. 2022 – *Малинецкий Г.Г., Войцехович В.Э., Смолин В.С.* Анализ подходов к построению сильного искусственного интеллекта на основе компьютерных наук и информационных систем: креационизм и эволюция // Цифровая экономика. 2022. № 55 (21). С. 79–90.
- Остроух 2020 – *Остроух А.В.* Введение в искусственный интеллект: Монография. Красноярск: Научно-инновационный центр, 2020. 250 с.
- Райков 2020 – *Райков А.Н.* Слабый vs Сильный искусственный интеллект // Информация и связь. 2020. № 1. С. 81–88.
- Щербаков 2019 – *Щербаков М.Г.* Правовые запреты и ограничения в области исследований искусственного интеллекта // Вестник Казанского юридического института МВД России. 2019. Т. 10. № 4. С. 436–441. DOI: 10.24420/KUI.2019.80.51.004.

References

- Abdullaev, E.A. (2023), “Artificial intelligence. Current achievements and prospects”, *Young scientist*, no. 33 (480), pp. 9–10, available at: <https://moluch.ru/archive/480/105512/> (Accessed 2 November 2023).
- Bakhteev, D.V. (2023), “Prerequisites for the formation and stages of development of artificial intelligence technology”, *Genesis: historical research*, no. 8, pp. 89–98, DOI: 10.25136/2409-868X.2019.8.30382, available at: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=30382 (Accessed 1 November 2023).
- Ivanovskii, B.G. (2021), “Economic effects from the introduction of ‘artificial intelligence’ technologies”, *Social innovations and social sciences*, no. 2, pp. 8–25.
- Karpov, V.E. (2022), “Bioinspired models of behavior. Systemic crisis or new horizons?”, *Integrirovannye modeli i myagkie vychisleniya v iskusstvennom intellekte: Sbornik nauchnykh трудов XI Mezhdunar. nauchno-praktich. konf. (IMMV-2022, Kolomna, 16–19 maya 2022 g.)* [Integrated models and soft computing in artificial intelligence, Collection of scientific papers of the XI International Scientific and Practical Conference (IMMV-2022, Kolomna, May 16–19, 2022)], in 2 vols., vol. 1, RAII, Moscow, Russia, pp. 25–36.
- Kobrinisky, B.A. (2022), “Integrated and hybrid systems of artificial intelligence: methodological problems and issues of terminology”, *Integrirovannye modeli i myagkie vychisleniya v iskusstvennom intellekte: Sbornik nauchnykh трудов XI Mezhdunar. nauchno-praktich. konf. (IMMV-2022, Kolomna, 16–19 maya 2022 g.)* [Integrated

- models and soft computing in artificial intelligence, Collection of scientific papers of the XI International Scientific and Practical Conference (IMMV-2022, Kolomna, May 16–19, 2022)], in 2 vols., vol. 1, RAII, Moscow, Russia, pp. 37–46.
- Ladosha, E.N. and Kostруб, M.I. (2022), “Artificial intelligence: the potential of development on the way of creating new digital art”, *Young scientist*, no. 48 (443), pp. 1–4. Available at: <https://moluch.ru/archive/443/97204/> (Accessed 2 November 2023).
- Malinetsky, G.G., Voitsekhovich, V.E. and Smolin, V.S. (2022), “Analysis of the approaches to build strong artificial intelligence based on computer science and information systems: creationism and evolution”, *Digital Economy*, no. 55 (21), pp. 79–90.
- Ostroukh, A.V. (2020), *Vvedenie v iskusstvennyi intellekt* [Introduction to artificial intelligence], monograph, Nauchno-innovatsionnyi tsentr, Krasnoyarsk, Russia.
- Raikov, A.N. (2020), “Weak vs Strong artificial intelligence”, *Informatization and communication*, no. 1, pp. 81–88.
- Shcherbakov, M.G. (2019), “Legal prohibitions and limitations in artificial intelligence research”, *Bulletin of the Kazan Law Institute of the MIA of Russia*, vol. 10, no. 4, pp. 436–441, DOI: 10.24420/KUI.2019.80.51.004.

Информация об авторах

Оксана М. Махалина, доктор экономических наук, Государственный университет управления, Москва, Россия; 109542, Россия, Москва, Рязанский пр., д. 99; moxanam@mail.ru

Виктор Н. Махалин, кандидат экономических наук, Государственный университет управления, Москва, Россия; 109542, Россия, Москва, Рязанский пр., д. 99; mahalinviktor@mail.ru

Information about the authors

Oksana M. Makhalina, Dr. of Sci. (Economics), State University of Management, Moscow, Russia; bld. 99, Ryazanskii Avenue, Moscow, Russia, 109542; moxanam@mail.ru

Viktor N. Makhalin, Cand. of Sci. (Economics), State University of Management, Moscow, Russia; bld. 99, Ryazanskii Avenue, Moscow, Russia, 109542; mahalinviktor@mail.ru

УДК 005(470)

DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-70-84

Системы управления: тренды и тенденции современного развития

Андрей Ю. Гавриш

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, 821711@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматривается проблематика качественных изменений, происходящих в современных системах управления в России. Анализируются ключевые аспекты формирования управленческих систем и факторы, обуславливающие их трансформацию. Показано, что в современных условиях вектор воздействия на системы управления представляет собой синтез факторов глобального характера и, прежде всего, цифровизация бизнеса, и факторов, отражающих конкретные условия отечественной экономики, переживающей масштабную перестройку вследствие санкционной войны. Выявленные аспекты влияния, обусловившие структурно-организационные изменения, позволили разработать рекомендации по совершенствованию процессов реинжиниринга систем управления с учетом экономической, организационной и социокультурной специфики организации.

Ключевые слова: система управления, организационная структура управления, факторы влияния, реинжиниринг, структурные модели

Для цитирования: Гавриш А.Ю. Системы управления: современные тенденции и перспективы развития // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 1. С. 70–84. DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-70-84

Management systems. Trends and tendencies of modern development

Andrey Yu. Gavrish

*Russian State University for the Humanities,
Moscow, Russia, 821711@mail.ru*

Abstract. The article is concerned with problematics of qualitative changes taking place in modern management systems in Russia. The key aspects of the formation of management systems and the factors causing their transformation

© Гавриш А.Ю., 2024

are analyzed. It is shown that in modern conditions, the vector of influence on management systems is a synthesis of global factors, and, above all, the digitalization of business, and factors reflecting the specific conditions of the Russian economy undergoing a large-scale restructuring as a result of the sanctions war. The identified aspects of influence that led to structural and organizational changes made it possible to develop recommendations for improving the processes of reengineering management systems, taking into account the economic, organizational and socio-cultural specifics of the organization.

Keywords: management system, organizational management structure, influence factors, reengineering, structural models

For citation: Gavrish, A.Yu. (2024), “Management systems. Trends and tendencies of modern development”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1, pp. 70–84, DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-70-84

Введение

Системы управления, механизмы и факторы, обуславливающие организационные и структурные изменения, представляют актуальность в связи с важностью современных процессов, обуславливающих кардинальную модернизацию экономической и социальной жизни России. Пандемия COVID-19, ужесточение санкций в связи с началом СВО и последующий уход с российского рынка зарубежных компаний, существенные ограничения доступа к международным рынкам и иные факторы внешнего влияния оказали серьезное давление на все сферы экономической деятельности отечественных компаний. Вместе с тем воздействие санкционной антироссийской политики активизировало модернизацию отечественного экономического пространства. Опыт 2022 г., который стал наиболее рекордным по количеству санкций и последующих в 2022–2023 гг. антисанкционных мер, показал достаточно высокий уровень стрессоустойчивости российской экономики, а темпы ее замедления и уровень инфляции оказались значительно ниже, чем прогнозировалось зарубежными и российскими экспертами [Кайгородцев 2023].

В то же время перестройка отечественной экономики сопровождается не менее глобальными процессами, которые связаны с цифровизацией всех сфер жизнедеятельности государства и общества [Сопилко и др. 2018]. Базовым фактором, обеспечивающим эффективность цифровой трансформации, выступает реализация

структурных преобразований, формирующих импортнезависимые производства, обеспечивающих инновационную и стратегическую активность субъектов хозяйствования и переход отечественной экономики на качественно новый уровень.

Совокупность проблем и стратегий, те масштабные изменения, которые происходят в последнее десятилетие, актуализировали существующие проблемы в российской экономике, которые требуют инновационных управленческих решений и обоснованных планов их реализации. Это, в свою очередь, выдвинуло на первый план запрос на оптимизацию систем управления, создание качественно новых или модернизацию действующих организационных структур в соответствии с трендами современного развития и вызовами, стоящими перед отечественной экономикой [Сопилко, Горбачева 2022].

Необходимость перестройки систем управления в специфических условиях трансформации российского экономического пространства дополняется тенденциями, обусловленными объективными факторами развития, а именно:

- усложнением процессов управления в условиях социально-экономической и социально-политической нестабильности и неопределенности;
- гуманизацией производственных отношений, детерминированной приоритетным положением человеческого капитала в экономике;
- отсутствием эффективных механизмов в системе управления, адаптированных к трендам и вызовам современности;
- слабой степенью научно-методической базы, позволяющей оптимизировать управленческие процессы, повысить эффективность управления без радикальных изменений системы управления.

В силу данных аспектов актуальным фактором выступает комплексный анализ систем управления, позволяющий выявить как проблемные зоны, так и имеющийся потенциал для дальнейшего развития и создавать модели управления, адекватные потребностям хозяйствующего субъекта и учитывающие факторы внешнего и внутреннего воздействия.

Системы управления как объект научного исследования

В настоящее время существуют две достаточно автономные научно-теоретические базы, формирующие методологию организационного проектирования систем управления.

С одной стороны, зарубежный опыт исследования и проектирования систем управления сопряжен с развитием теоретико-методологических основ менеджмента и обусловил становление таких прикладных направлений, как управленческий консалтинг, инжиниринг и реинжиниринг систем управления. Исследования систем управления, начиная с подходов в рамках классического менеджмента, разработанных Ф. Тейлором и А. Файолом, прошли долгий путь развития и были расширены и дополнены альтернативной концепцией «человеческих отношений» Э. Мэйо, кросскультурными исследованиями управленческих схем второй половины XX в., функционалом неоклассических теорий и научных школ (В. Вудфорт, П. Друкер, П. Дюпон, Р. Лайкерт, У. Марч, Т. Питер, А. Слоан, Р. Томпсон, Р. Уотермен, Р. Черчме, В. Оучин и др.).

С другой стороны, проблематика исследования систем управления представлена значительным количеством отечественных исследований – А.А. Богданова (Малиновского), А.К. Гастева, О.А. Ерманского, Л.А. Бызова, М.И. Васильева, В.М. Глушкова, Е.Ф. Розмирович, Л.В. Канторовича, Н.А. Амосова, П.К. Анохина, М.А. Антонова, Л.А. Базилевич, М.И. Паскотина, Ж.Т. Тощенко, С.Ф. Фролова, Ю.Е. Волкова, Ю.П. Ехлакова, В.В. Яворского, В.В. Гончарова, А.И. Пригожина, А.А. Радугина, С.В. Рогожина, В.В. Щербина, В.М. Сай и других.

Кроме того, в России накоплен достаточно большой практический опыт в области научной организации и рационализации управленческого труда, представленный методическими разработками ВНИИОргтехники, Международного научно-исследовательского института проблем управления (МНИИПУ, Москва) 1970–1980-х гг., а также современными научно-исследовательскими институтами и консалтинговыми фирмами, занимающимися исследованиями и проектированием систем управления.

В последние годы появились работы отечественных авторов, посвященные отдельным проблемам исследования систем управления и механизмам организационного проектирования применительно к отечественным организациям – Б.З. Мильнера, Н.И. Лапина, А.И. Пригожина, Ж.Т. Тощенко, О.И. Шкаратана, К.А. Кравченко, В.П. Мешалкина, авторитетные исследования в области управления народным хозяйством в условиях модернизационного периода, особенностей современного менеджмента.

Характеристика управления как системы. Система управления – сложный целостный механизм, в основе которого лежат процессы взаимодействия как внутри самой системы (объектов и субъектов управления, инфраструктура, сформированная системой управления), так и самой системы управления с внешним

миром. Основным условием функционирования системы управления, независимо от специфики, уровня и социально-правовой формы хозяйствующего субъекта, в которой она действует, является целеполагание и динамичность развития. Необходимость упорядочения всех звеньев системы, т. е. их организация, – основополагающее условие эффективного управления, а формирование и совершенствование организационной структуры управления в условиях рыночной экономики – фундамент конкурентоспособности организации и ее выживания в условиях неопределенности и нестабильности современного рыночного пространства.

В процессе функционирования управленческой системы формируется организационная система управления, представляющая собой совокупность объектов, соединенных между собой информационными связями. Организационная структура управления формируется исходя из целеполагания и особенностей конкретной организации и основывается на четком распределении функциональных обязанностей между структурообразующими элементами системы и регламентации управленческих связей между этими элементами на всех уровнях управления. Основными элементами выступают уровни управления, структурные подразделения и управленческие связи. Соответственно, их организация всегда будет построена на иерархических взаимодействиях.

Иерархия системы управления представляет собой критически важное условие для ее эффективного функционирования, так как, основываясь на рациональной организации структурообразующих элементов, подразумевает их четкое деление и формализованное взаимодействие, устанавливающее строгую подчиненность и позволяющее избегать функциональной деструкции.

Классической формой организации производственных взаимоотношений является иерархическая департаментизация, основные принципы которой обоснованы в работах М. Вебера, Ф. Тейлора, А. Файоля и других. Иерархическая департаментизация выступает как модель формальной организации – бюрократическая модель и в зависимости от целей, которые преследует организация, имеет следующие формы: функциональную, территориальную, производственную и др.

Анализ концепций исследования систем управления позволил автору, помимо департаментизации, выделить модели организационных структур, которые наиболее распространены в современных отечественных практиках, – инновационную и ценностно-ориентированную модели.

В основе инновационной модели лежит проектно-ориентированная структура функционирования организации. Организаци-

онная структура данной модели имеет традиционную иерархическую структуру с наличием вертикальных связей, но управление обеспечивается за счет реализации методов управления проектами (project management), при которых горизонтальные и диагональные связи приобретают решающее значение.

Основным структурообразующим элементом инновационной модели является проектная группа, которая создается в рамках организации (иногда с привлечением внешних специалистов или групп) для выполнения конкретного проекта в конкретные сроки. При этом необходимо отметить, что инновационную систему управления можно назвать современной разновидностью классической модели управления, так как она основана на традиционной иерархической департаментизации и дополняется проектными структурами (департаментами, управлениями, отделами, группами), действующими как на постоянной, так и на временной основе, но также встроенными в иерархические связи. Вместе с тем проектные структуры (даже имеющие постоянный статус) имеют более гибкую и мобильную организацию, так как их функционал напрямую зависит от проектного целеполагания, и в зависимости от целей, масштабов и специфики проектов они изменяют масштабы своих структур (например, за счет привлеченных специалистов). Соответственно, инновационные организации можно позиционировать как гибридную форму классической организации, наделенную совокупностью традиционных для классических систем управления структурообразующих элементов и связей, но имеющих качественно новую организационную инфраструктуру, позволяющую организации мобильно реагировать на запросы рынка и адекватно реагировать на весь комплекс изменений и неопределенностей рыночного пространства.

Говоря о третьей модели организационной структуры управления – ценностно-ориентированной, автор определяет, что она в равной мере присуща и традиционной, и инновационной моделям. Основой концептуальной сущности данной модели служит, по сути, переориентация управления с традиционной экономической парадигмы на качественно новые ценности – этические, экологические, социальные и иные, в русле которых конкретизируются показатели эффективности и конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Зародившись в конце XX в. в рамках теории стейкхолдеров и концепции корпоративной социальной ответственности, ценностно-ориентированное управление направлено как на качественно новые цели (удовлетворенность клиентов и иных заинтересованных лиц/стейкхолдеров, продуктовые инновации, удовлетворенность сотрудников и т. п.), так и на качественно новые модели организа-

ции производственных процессов, а именно – декомпозицию целей, позволяющую установить оперативное сопряжение глобальных целей организации с функциональными целями линейных менеджеров. Критериальными показателями в данном случае выступают так называемые драйверы ценностей – управляемые переменные, в совокупности создающие ценность бизнеса и дифференцированные по разным уровням управления [Антошков и др. 2020].

Ценностно-ориентированная модель управления, по сути, переориентирует целеполагание хозяйствующего субъекта с внутренних целевых установок, как правило финансово-экономических, на создание единого ценностного пространства «общество–бизнес», в рамках которого экономическая результативность бизнеса оценивается с позиций ее социальной ценности. Подобная интеграция обуславливает более широкие возможности для постановки и реализации долгосрочных стратегий в привязке к бизнес-окружению, что позволяет повышать экономические и репутационные показатели (концепция устойчивого развития).

Механизмы и принципы функционирования современных систем управления. Характеризуя вышеприведенные модели, автор констатирует, что всем современным организациям, независимо от правового статуса и специфики деятельности, в той или иной степени присущи черты, характерные для всех трех моделей, а основополагающим фактором их функциональности является иерархическая природа управления и реализация единой стратегии, которые осуществляются путем координации формальных и неформальных взаимосвязей внутри организации в контексте условий и факторов влияния внешней среды. С одной стороны, это позволяет позиционировать хозяйствующие субъекты как социально-экономические системы, а с другой – данная координация, выражаясь наличием горизонтальных, вертикальных, диагональных или/и иных связей, реализуясь посредством принятия решений и ввода их в действие, охватывает весь комплекс имеющихся ресурсов и человеческого капитала в их совокупности. Следовательно, четкая рациональная организация деятельности всех структурообразующих элементов управления хозяйствующим субъектом в основе имеет следующие факторы:

- 1) формализованные взаимосвязи между сотрудниками и объектами их деятельности, отражаемые в моделях и схемах организационной структуры, совокупности должностного функционала и системы иерархического подчинения;
- 2) неформальные личные контакты, обусловленные как служебными взаимодействиями, так и личностно-ориентированными предпочтениями;

- 3) политика руководства, кадровые стратегии и корпоративная система воздействия на персонал;
- 4) полномочия и функции сотрудников на различных уровнях управления, обеспечивающие оперативную реализацию стратегических целей хозяйствующего субъекта.

Из совокупности данных факторов возникает и функционирует и непосредственно структура управления, которая, в свою очередь, базируется на стратегиях, системах экономических показателей деятельности, на основе которых формируются цели управления процессами, политика управления, определяющая как общие принципы управления организацией, так и формализованные нормативы, устанавливающие требования на выполнение функций, планов по направлениям деятельности всей организации в целом и планов подразделений (в том числе финансовые планы – бюджеты и бизнес-планы).

С этих позиций задачи управления в современных социально-экономических системах распределяются по трем основным уровням – оперативному, инновационному и стратегическому. Для всех уровней характерен общий стандартный/классический набор функций, выполнение которых обеспечивает полный цикл принятия управленческих решений: прогнозирование, планирование, мотивации, контроль и координация деятельности. Данные функции имеют взаимообуславливающий характер, а взаимосвязь между ними представляет собой цикличную схему, в рамках которой система управления, реагируя как на изменения во внешней среде, так и испытывая воздействие внешних факторов, вносит в свой функционал корректировки, адекватные новым условиям. Определенный тип реакции на воздействия, уровень возможностей и условия для реализации корректировок определяют и степень динамичности системы управления.

Современные системы управления и механизмы их моделирования

Современные организационные структуры, построенные на гибком реагировании на внешнюю среду, выходят за рамки классических организационных моделей и приобретают новые формы, что обуславливает необходимость формирования более гибких систем управления, способных адаптивно реагировать на весь комплекс изменений, учитывать неопределенность и риски и мобильно ориентироваться в потребностях динамично развивающегося рыночного пространства, используя весь комплекс имеющихся ресурсов.

Особенно остро проблематика модернизации систем управления проявляется в условиях цифровой трансформации бизнеса и создания единого информационного пространства. Программами «Цифровая экономика» и «Стратегия развития информационного общества до 2030 года» в числе приоритетных направлений определена потребность в создании информационной инфраструктуры, способной обеспечивать полномасштабное цифровое взаимодействие граждан, бизнеса и органов власти [Захаров 2020]. Данный заказ предполагает создание результативных систем управления, синтезирующих действующие системы управления и их цифровые аналоги в единую организационную среду, а реализация инновационных управленческих механизмов выдвигает потребность в специальных исследованиях, предполагающих исследование действующей системы управления в контексте ее цифровизации и разработке гибридных методов управления, отвечающих условиям цифровой инфраструктуры.

Необходимо отметить, что в настоящее время синхронизация реальных и цифровых инструментов управления представляет собой серьезнейшую проблему, которая лежит не столько в плоскости технологического и/или технического сопровождения процессов цифровизации, сколько в области трансформации социально-организационного поля управления, так как цифровая трансформация системы управления прежде всего преобразует существенные характеристики объекта и субъекта управления, а также изменяет характер взаимодействия между ними.

Автоматизация производства, развитие робототехники, внедрение искусственного интеллекта (далее – ИИ), цифровой документооборот и иные информационно-технологические решения, сопровождающие процессы цифровизации, обусловили создание новой инфраструктуры, примером которой можно назвать интегрированную систему государственного управления – электронное правительство, функционал которого обеспечивает основные виды коммуникационных связей в системах G2C (Government-to-Citizen; Государство–Граждане); G2B (Government-to-Business; Государство–Бизнес); G2G (Government-to-Government; Власть–Власть); G2E (Government-to-Employees; Власть–Госслужащие).

В основе функционирования новой системы управления лежит так называемый платформенный подход – новая система организации кросс-канального взаимодействия органов государственной власти–субъектов управления и пользователей–объектов управления (граждан, юридических лиц, представителей бизнеса, госслужащих), построенная на базе интегрированных цифровых

процессов. В число базовых характеристик платформенной системы управления можно включить:

- автоматизацию шаблонных действий, рутинных (текущих) процессов;
- нивелирование человеческого фактора в процессе взаимодействия пользователей с органами власти – «принцип невидимого государства»;
- внедрение бизнес-моделей в практику управления – клиентоориентированность органов власти, приоритет потребностей и интересов пользователей (граждан, бизнеса и т. п.);
- проактивность оказания услуг, обуславливающую возможность информирования пользователей до получения запроса на необходимую информацию;
- комплексный характер оказания услуг (например, гиперсервис «Госуслуги»);
- интеграцию в практику управления стандартов качества, основанных на оценке ценности государственных услуг для потребителя-гражданина.

Парадигма цифрового управления на сегодняшний день представляет собой интеграцию модели управления, построенной на процессном подходе с горизонтальными взаимодействиями, в центре которой находится гражданин-пользователь, его потребности и интересы (горизонтальная модель управления), и традиционной модели вертикального управления, фокус которой концентрируется вокруг иерархии и функций управления.

В результате такой интеграции создана расширенная коммуникационная инфраструктура государственного управления и предоставления государственных услуг, в рамках которой изменяются существенные характеристики субъектов (государство) и объектов (граждане) управления, когда взаимодействие государства, выступающего «производителем услуг», а граждан как «потребителей услуг», переходит не только в новый, цифровой формат, но и изменяет свою природу, трансформируя организационную структуру и принципы управления, нивелируя человеческий фактор, замененный полностью и/или частично ИИ, чат-ботами, электронным документооборотом, цифровыми технологиями обработки и анализа информации и иными средствами технологического оснащения управления. Цифровая инфраструктура обуславливает возможности мобильной реакции государственных органов на запросы населения и оперативного решения проблем. С другой стороны, новая система коммуникаций «государство–общество» как механизм быстрого и комфортного доступа к государственным услугам и необходимой информации существенно усилила степень гражданской

активности населения, расширила возможности общественности во взаимоотношениях с государственными институтами. Яркий пример такого взаимодействия – чрезвычайное происшествие в Подольске в январе 2024 г., когда Правительство Московской области узнало о потере теплоснабжения не от местных властей, а из сообщений граждан в социальных сетях и через правительственный портал.

Необходимо отметить, что электронное правительство еще не является альтернативой традиционным формам власти и управления, а лишь представляет дополнительный инструмент взаимодействия, обеспечивающий более эффективные способы коммуникации чиновников и населения. При этом отчетливо проявляется «управленческий диссонанс», обусловленный доминированием так называемого технократического патернализма, усиленного традиционными формами иерархического управления и авторитарными методами воздействия. На фоне цифровой поляризации общества, основанной на возможностях доступа к цифровым технологиям, ресурсам и информации, обостряются проблемы, непосредственно связанные с развитием цифровой инфраструктуры и цифрового управления в целом. Расширение спектра «цифровых проблем», наиболее остро проявляющихся в процессах цифровой трансформации системы управления, напрямую связано с человеческим фактором, а точнее, с нивелированием личностных контактов при решении тех или иных проблем [Панкратов и др. 2019].

Функционирование системы коммуникационных каналов «власть–общество» обусловило парадигму «невидимого государства», в рамках которого обозначились тренды замены традиционного взаимодействия граждан с властью цифровыми сервисами – чат-ботами. Это повлекло не только изменение доступа к услугам, но и преобразование самих услуг и их потребителей. Произошла замена реального гражданина так называемым «цифровым двойником» – идентифицируемым в системе набором данных пользователя, возможность защиты прав которого реализуется только при постоянном мониторинге государственной информационной системы. При этом сервисы цифрового управления не могут обеспечить всестороннюю защиту данных пользователя, достаточно быстро ликвидировать сбои, потери данных и/или иные технологические и технические деструктивные последствия. В результате комфортность, стандартизация госуслуг сопряжены с реальной недоступностью госструктур для решения проблем населения. Так, исследование, проведенное Центром подготовки руководителей и команд цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС, показало, что в 2019 г. было анонсировано 25 правительственных суперсервисов,

аналогичных «Госуслугам», в рамках функционирования которых обеспечивалась цифровизация 90% взаимодействий системы управления «государство–граждане» [Ефимочкина и др. 2023]. При реализации программы к 2023 г. их число сократилось до 18%. При этом в значительной степени возрос процент негативных оценок деятельности цифровых систем управления, жалоб на качество оказываемых услуг. Особо остро стоит вопрос об отсутствии клиентской поддержки пользователей, когда любой вопрос, ранее решаемый посредством личных контактов, вследствие «общения» с чат-ботами превращается в нерешаемую проблему.

Анализ опыта цифровизации систем управления как в государственном секторе, так и в частном бизнесе позволяет выявить ряд проблемных зон:

- 1) недостаточно полное нормативно-правовое регулирование. В результате многие процессы или цифровые манипуляции практически не учитываются в законодательном поле (например, проблемы хранения цифровых документов);
- 2) неэффективность цифрового документооборота, обусловленная достаточно частыми изменениями интерфейса интерактивных отчетных форм и объема данных в них (например, изменения в структуре кадрового документооборота);
- 3) дублирование бумажного документооборота, особенно в части отчетных форм, цифровыми двойниками;
- 4) несовершенство инфраструктуры данных, в том числе из-за несовместимости формата информационных ресурсов;
- 5) дефицит цифровых компетенций у сотрудников [Василенко, Зотов 2020].

Заключение

Осуществляемая в настоящее время цифровая трансформация систем управления обусловила технологический прорыв в системе организации информационно-коммуникационной инфраструктуры, обеспечив мобильное и адекватное взаимодействие субъектов и объектов управления. При этом цифровая трансформация обнажила проблемные зоны, которые в большей степени сопряжены не столько с техническим и/или технологическим обеспечением управленческой деятельности, сколько лежат в плоскости организационных моментов. Эти процессы имеют объективный характер и напрямую отражают трансформационную перестройку системы управления, ее переход в новый цифровой формат и в новое коммуникационное качество. На текущий момент функционирует ги-

бридная форма управления, сочетающая в себе не только ставшие традиционными модели, но и качественно новые алгоритмы управленческой деятельности. В результате исследователи констатируют наличие такого явления, как «цифровизация ради цифровизации», когда цифровой инструментарий, расширяя возможности «старых» процессов, обнажает не только их неэффективность, но и зачастую приводит к «автоматизации бардака» [Панкратов и др. 2019], что в значительной степени снижает эффективность цифровой модели управления, делая ее малорезультативной и нивелируя технические и технологические возможности.

Становится очевидной необходимость разработки методов и механизмов управления, отвечающих потребностям и трендам современности. Это, в свою очередь, формирует запрос на формирование и реализацию качественно новой методологии исследования систем управления с учетом внедрения в практику управления цифровых и информационно-коммуникационных технологий. В России имеется первоначальный опыт подобных исследований в области цифровой трансформации систем управления и накоплен достаточно обширный теоретико-методологический ресурс в сфере исследований систем управления. Практика применения инновационных методик в их интеграции с традиционными методами исследования систем управления показывает их эффективность и обуславливает возможности для комплексного и системного подхода к изучению новой парадигмы развития управленческой деятельности.

Литература

- Антошков и др. 2020 – *Антошков А.В., Кузьменко В.С., Праведный Ф.К.* Аспекты стратегического управления организации в условиях цифровой трансформации // Управление бизнесом в цифровой экономике: Третья Междунар. конф.: Сборник тезисов выступлений. СПб.: ИПЦ СПбГУПТД, 2020. С. 90–93.
- Василенко, Зотов 2020 – *Василенко Л.А., Зотов В.В.* Цифровизация публичного управления в России: риски, казусы, проблемы // Цифровая социология. 2020. № 3 (2). С. 4–16.
- Ефимочкина и др. 2023 – *Ефимочкина Н.Б., Мамедов А.К., Сулумов С.Х.* Коммуникационные трансформации современного делового пространства // Экономика образования. 2023. № 3. С. 103–116.
- Захаров 2020 – *Захаров Д.В.* Цифровизация экономики: проблемы и перспективы // Развитие науки, национальной инновационной системы и технологий: Сб. науч. трудов по материалам Междунар. научно-практич. конф. 13 мая 2020 г.: Белгород: Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2020. С. 102–107.

- Кайгородцев 2023 – *Кайгородцев А.А.* Влияние санкций на экономическую безопасность России // Экономическая безопасность. 2023. Т. 6. № 2. С. 479–496.
- Панкратов и др. 2019 – *Панкратов И.Ю., Свртилова Н.В., Лидэ Е.Н.* Цифровая трансформация: риски и угрозы, возможности и перспективы развития // Государственная служба. 2019. Т. 21. № 3. С. 64–74.
- Сопилко, Горбачева 2022 – *Сопилко Н.Ю., Горбачева В.В.* HR-аналитика в контексте повышения производительности труда на отраслевых предприятиях // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2022. № 4. С. 8–19. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-4-8-19.
- Сопилко и др. 2018 – *Сопилко Н.Ю., Малимон К.Л., Канюков И.А.* Технология блокчейн и способы ее продвижения в современном мире // Экономика и предпринимательство. 2018. № 1 (90). С. 606–610.

References

- Antoshkov, A.V., Kuzmenko, V.S., and Pravednyi, F.K. (2020), “Strategic management of an organization under digital transformation”, *Upravlenie biznesom v tsifrovoi ekonomike: Tret'ya mezhdunar. konf.: Sbornik tezisev vystuplenii* [Business Management in the digital economy, Third International conference, Collection of abstracts of speeches], IPTs SPbGUPTD, St. Petersburg, Russia, pp. 90–93.
- Efimochkina, N.B., Mammadov, A.K. and Sulumov, S.H. (2023), “Communication transformations of the modern business space”, *Economics of Education*, no. 3, pp. 103–116.
- Kaigorodtsev, A.A. (2023), “The impact of sanctions on Russia’s economic security”, *Economic security*, vol. 6, no. 2, pp. 479–496, DOI: 10.18334/ecsec.6.2.117685.
- Pankratov, I.Yu., Svertilova, N.V. and Lide, E.N. (2019), “Digital transformation: risks and threats, opportunities and development prospects”, *Public Administration*, vol. 21, no. 3, pp. 64–74.
- Sopilko, N.Yu. and Gorbacheva, V.V. (2022), “HR analytics in the context of increasing labor productivity at industry companies”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law”*, no. 4, pp. 8–19, DOI: 10.28995/2073-6304-2022-4-8-19.
- Sopilko, N.Yu., Malymon, K.L., and Kanukov, I.A. (2018), “Blockchain and the ways of its promotion in the modern world”, *Economics and Entrepreneurship*, vol. 1, no. 90, pp. 606–610.
- Vasilenko, L.A., and Zotov, V.V. (2020), “Digitalization of public administration in Russia: risks, casuses, problems”, *Digital Sociology*, no. 3 (2), pp. 4–16.
- Zakharov, D.V. (2020), “Digitalization of the economy. Issues and prospects”, *Razvitie nauki, natsional'noi innovatsionnoi sistemy i tekhnologii: Sbornik nauch. trudov po materialam Mezhdunar. nauchno-praktich. konf. 13 maya 2020 g.* [Development of science, national innovation system and technologies. Collection of scientific papers based on the materials of the International Scientific and Practical Conference on May 13, 2020], Agentstvo perspektivnykh nauchnykh issledovaniy (APNI), Belgorod, pp. 102–107.

Информация об авторе

Андрей Ю. Гавриш, аспирант, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; 821711@mail.ru

Information about the author

Andrey Yu. Gavrish, postgraduate student, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; 821711@mail.ru

Проблемы управления: экономические, правовые, социальные и психологические

УДК 334.722.24:346(470)

DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-85-99

Правовые инструменты сохранения семейного бизнеса в Российской Федерации

Татьяна В. Белова

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, tanik1796@rambler.ru*

Дарья И. Докучаева

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, 160702d@mail.ru*

Аннотация. В странах с развитой рыночной экономикой наиболее распространенный вид бизнеса – семейное предпринимательство. Российская Федерация не является исключением. Главный отличительный признак анализируемой деловой активности – ее переход из поколения в поколение. Правовые особенности осуществления семейной предпринимательской деятельности сводятся к тому, что рассматриваемые фактические правоотношения находятся на стыке нескольких отраслей права – гражданского, семейного, наследственного и предпринимательского. Отечественным законодательством в полной мере не урегулированы подобные правоотношения, что является «камнем преткновения» для дальнейшего ведения и продолжения семейной предпринимательской деятельности в случае изменения ее субъектного состава. В настоящей статье предпринята попытка проанализировать существующие в отечественном законодательстве инструменты сохранения целостности и правопреемственности семейного бизнеса.

Ключевые слова: семейный бизнес, бизнес-актив, владелец бизнеса, судьба бизнеса, смена поколений

Для цитирования: Белова Т.В., Докучаева Д.И. Правовые инструменты сохранения семейного бизнеса в Российской Федерации // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 1. С. 85–99. DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-85-99

© Белова Т.В., Докучаева Д.И., 2024

Legal instruments for the preservation of family business in the Russian Federation

Tatiana V. Belova

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,
tanik1796@rambler.ru*

Darya I. Dokuchaeva

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,
160702d@mail.ru*

Abstract. In countries with developed market economies, the most common type of business is family entrepreneurship. The Russian Federation is no exception. The main distinguishing feature of the analyzed business activity is its transition from generation to generation. The legal features of the implementation of family entrepreneurial activity are reduced to the fact that the actual legal relations under consideration are at the junction of several branches of law – civil, family, hereditary and entrepreneurial. Russian legislation does not fully regulate such legal relations, which is a “stumbling block” for the further conduct and continuation of family business activities in the event of a change in its subject composition. In the article, an attempt is made to analyze the tools existing in Russian legislation to preserve the integrity and succession of family business.

Keywords: family business, business asset, business owner, business fate, generational change

For citation: Dokuchaeva, D.I. and Belova, T.V. (2024), “Legal instruments for the preservation of family business in the Russian Federation”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1, pp. 85–99, DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-85-99

Введение

Семейные династии с исторических времен играли значительную роль в экономике России. Они способствовали развитию различных таких отраслей, как промышленность, торговля, наука и искусство. Яркое тому подтверждение – известная купеческая семья Елисеевых, открывшая в XIX в. в Петербурге торговый дом по продаже экзотических товаров. После смерти основателя династии купцов магазины перешли под управление его супруги, а позже торговля была передана их сыновьям, которые продолжили раз-

вивать начатое родителями дело. С недавнего времени «Магазин купцов Елисеевых» был выкуплен у города. Сейчас он находится в руках частных лиц, не связанных родственными отношениями с известными купцами. Несмотря на это, гастроном, сохраняя традиции его основателей, продолжает успешно функционировать.

В настоящее время важность семейных династий в экономике России продолжает расти. Это связано с тем, что семейное предпринимательство становится все более популярным, и этому есть объяснение: создание новых рабочих мест, увеличение налоговых поступлений в бюджет государства; обеспечение стабильной социально-экономической атмосферы в обществе; формирование позитивной деловой среды. Так, согласно статистическим данным Торгово-промышленной палаты РФ, 74% всего малого и среднего бизнеса России составляют именно семейные предприятия¹. Кроме того, опрос членов Торгово-промышленных палат показал, что 57% предпринимателей в России являются представителями своего бизнеса в первом поколении; 36% респондентов отметили, что у них работают представители двух поколений; и у 7% компаний в бизнесе задействованы представители трех поколений семьи².

Семейные отношения, супружеские связи, характеризующиеся наличием семейно-ценностного компонента и носящие лично-доверительный характер, – базис для создания и функционирования семейного бизнеса. Как правило, все участники заинтересованы в развитии дела. Ввиду отсутствия иерархии подчиненности и четкого разграничения должностных обязанностей они взаимозаменяемы в отношении друг друга. Основопологающее отличие семейного бизнеса от любого другого вида предпринимательской деятельности заключается в его правопреемственности.

Результаты и их обсуждение

Проанализировав в совокупности положения действующего законодательства, отечественную доктрину, а также судебную практику, приходим к выводу о том, что легализация понятия «семейный бизнес» конкретизировала бы правовой статус рассматриваемой категории, права и обязанности участников, а также обес-

¹ Законопроект о понятии «семейного бизнеса» положительно оценили все фракции Госдумы. URL: <https://tass.ru/politika/17357717> (дата обращения 9 ноября 2023).

² Очень личный бизнес. URL: <https://family.tpprf.ru/about/> (дата обращения 9 ноября 2023).

печила более эффективное регулирование их деятельности. Как следствие, это привело бы к увеличению инвестиций в семейный бизнес и улучшению его конкурентоспособности на рынке.

По причине отсутствия на законодательном уровне дефиниции в рамках настоящей работы для четкого понимания правовой природы семейного бизнеса предлагаем под последним понимать форму ведения деловой активности, которая характеризуется правопреемственностью и при которой определенная семья выступает владельцем и управляющим какого-либо предприятия.

Безусловно, переломный момент в существовании любого семейного предприятия – смена поколений. Изменение участвующего в семейном бизнесе круга лиц влечет за собой ряд сложностей: определение долей, круга наследников; соблюдение баланса интересов лиц, участвующих в осуществлении семейной предпринимательской деятельности; осуществление корпоративных прав и обязанностей и т. п.

Как показывает практика, за смертью владельца в большинстве случаев следует «закономерная» череда конфликтов между наследниками, поскольку невозможно согласовать интересы всех участников, и зачастую эти же участники заинтересованы не столько в продолжении общего дела, сколько в скорейшем получении наследства, что приводит к прекращению семейного бизнеса. Показательный пример – конфликт наследников Андрея Трубникова, основателя одной из крупных отечественных косметических компаний, “Natura Siberica”³. После его смерти родственники не смогли прийти к единому мнению о том, кто будет осуществлять управление бизнесом. В 2021 г. компания приостановила производство и закрыла часть магазинов, что сопровождалось значительным падением финансовых показателей.

Другим примером выступает ситуация с компаниями, входившими в винный кластер «Цимлянские вина»⁴. По праву наследования контрольный пакет акций компании был разделен между вдовой и дочерью главного акционера, а также его сыновьями от первого брака. На протяжении долгого времени родственники экс-владельца обращались в суд, чтобы лишить друг друга права на наследство. Как следствие, это мешало эффективному управлению

³ Можно ли было избежать конфликта вокруг Natura Siberica. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2021/11/16/896183-konfliktaknatura-siberica> (дата обращения 9 ноября 2023).

⁴ Семейное дело: акционер «Цимлянских вин» может сорвать продажу завода. URL: <https://rostov.rbc.ru/rostov/21/09/2018/5ba4bcbd9a794750d46088d8> (дата обращения 9 ноября 2023).

предприятиями и привело к печальным последствиям – в 2018 г. началась процедура банкротства.

На основании приведенных выше реальных примеров можно сделать следующий вывод: на сегодняшний день вопрос о сохранении целостности, правопреемственности, дальнейшем функционировании семейного бизнеса в случае изменения его субъектного состава является актуальным, поскольку ни в действующем законодательстве, ни в судебной практике нет однозначного подхода к его разрешению, что предопределено спецификой самой деятельности. В этой связи возникает вопрос: как российский правопорядок предлагает решить выявленную проблему?

В настоящее время возрастает популярность конструкции брачного договора, что обусловлено необходимостью урегулирования имущественных отношений в семье, где оба или один из супругов осуществляют предпринимательскую деятельность.

Полагаем, что реализация имущественных прав супругов, заинтересованных в извлечении прибыли, напрямую коррелирует с созданием и функционированием семейного бизнеса.

Заключение брачного договора предусматривает право супругов изменить законный режим имущества и установить режим долевой или совместной собственности как на все их имущество, на отдельные его виды, так и на имущество каждого из супругов (ст. 42 Семейного кодекса РФ⁵). Однако наличие различного рода неправовых обязательств, не принятых во внимание семейным законодательством, как отмечает Т.В. Белова, порождает трудности при закреплении договорным способом обязательств супругов, которые бывают осложнены или опосредованы наличием: акций; долей в юридических лицах с различными экономическими и финансовыми показателями; предприятий с неудовлетворительным бухгалтерским балансом или находящихся в стадии несостоятельности (банкротства); предприятий, имеющих нереальную к исполнению (возврату) дебиторскую/кредиторскую задолженность, и т. д.⁶

В случае, если имущественные отношения не урегулированы брачным договором или соглашением о разделе общего имущества, законодателем предусмотрен раздел общего имущества в судебном

⁵ Семейный кодекс Российской Федерации от 29.12.1995 № 223-ФЗ (ред. от 31.07.2023) // СЗ РФ. 1996. № 1. Ст. 16.

⁶ Белова Т.В. § 2.1. Брачный контракт как договорная конструкция легитимации супружеского предпринимательства и обоснование прекращения права общей совместной собственности супругов // Перспективы легализации семейного предпринимательства: Монография / Отв. ред. И.В. Ершова, А.Н. Левушкин. М.: Проспект, 2023. С. 94.

порядке. И здесь при определении судьбы бизнеса супругов суды сталкиваются с необходимостью разрешения коллизии семейного и корпоративного права. Одним из актуальных вопросов выступает проблема двойственной природы доли в уставном капитале: с одной стороны, доля есть не что иное, как объект гражданских прав, с другой – гарант корпоративных прав ее обладателя [Артемова 2023, с. 51–64]. На подобный феномен обращалось внимание в научной среде. По словам Е.Е. Богдановой, доля может рассматриваться в качестве единства «права участия» и «имущественного права» [Богданова 2019, с. 110].

На сегодняшний день раздел доли в уставном капитале между супругами – правовая лакуна: признание права собственности на часть доли за супругом–участником корпорации не влечет автоматического приобретения им соответствующего статуса и не означает переход полагающихся корпоративных прав.

В п. 2 ст. 21 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью»⁷ предусмотрена возможность перехода доли (части доли) третьим лицам при условии, если это закреплено в уставе и имеется согласие всех участников. Но ведь в действительности может быть обратная ситуация – в уставе установят запрет на переход доли одного супруга другому. В этой связи особый интерес представляет правовая позиция Верховного суда РФ: «В случае присуждения супругу (бывшему супругу) в порядке раздела совместно нажитого имущества доли в уставном капитале общества, отчуждение долей которого третьим лицам ограничено, такой супруг (бывший супруг) получает право обратиться к обществу с требованием о вхождении в состав участников общества. Право на получение действительной стоимости доли у супруга (бывшего супруга) возникает только в случае отказа других участников в переходе прав на долю или ее часть к такому лицу»⁸. Таким образом, очевиден приоритет семейного законодательства в определении судьбы доли в хозяйственных обществах с соблюдением прав и интересов супругов при изменении режима общей совместной собственности в бизнесе.

Кроме этого, практике известны случаи «обхода закона». Супруги, злоупотребляя своим правом, заключают брачный договор для вывода имущества из совместной собственности с целью недо-

⁷ Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп.) // СЗ РФ. 1998 . № 7. Ст. 785.

⁸ Обзор судебной практики Верховного Суда Российской Федерации № 2 (2023) (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 19.07.2023) // Бюллетень Верховного Суда РФ. 2023. № 11.

пущения обращения взыскания кредиторов в случае банкротства супруга-должника. Так, в Постановлении Семнадцатого арбитражного апелляционного суда от 07.06.2021 № 17АП-3833/2021(1)-АК по делу № А60-36700/2020⁹ суд обратил внимание на следующие обстоятельства: на дату заключения спорного брачного договора должник являлся директором общества с ограниченной ответственностью, учредителем которого выступало другое общество с ограниченной ответственностью, надлежащим образом не исполнило обязательства перед кредиторами и впоследствии было признано банкротом. Стоит отметить, что руководителем последнего был тот же должник.

Более того, заключая брачный договор, должник обладал информацией о том, что имеется реальная возможность предъявления к нему требования о привлечении к субсидиарной ответственности по долгам общества, а также о взыскании убытков. Из материалов дела следует, что квартира, указанная в оспариваемом брачном договоре, будет исключительной собственностью супруги должника. Исходя из этого, суд пришел к выводу, что заключенные должником сделки по отчуждению ликвидных активов на основании брачного договора были связаны с финансово-экономическим положением общества. Наиболее удачным в подобных случаях как с точки зрения защиты прав кредиторов, так и соблюдения принципа добросовестности и справедливости будет признание брачного договора недействительным [Белова 2023, с. 58].

Вопросы наследования семейного бизнеса также носят дискуссионный характер. С одной стороны, закон четко определяет, что под наследованием следует понимать переход имущества умершего к другим лицам в порядке универсального правопреемства. С другой стороны, анализ судебной практики показывает, что предметом споров при наследовании бизнеса выступают не только недвижимость, но и акции или доли в уставном капитале, права на товарные знаки, патенты. В любом случае главная задача, которая стоит перед наследниками, – обеспечить сохранность бизнес-активов и надлежащее управление ими.

Возвращаясь к приведенным ранее примерам, можно сделать вывод, что в настоящее время собственники бизнеса достаточно «халатно» относятся к планированию своего же наследства. Считаем, что каждый предприниматель обязан заранее задумываться о сохранении целостности и обеспечении преемственности своего дела.

⁹ Постановление Семнадцатого арбитражного апелляционного суда от 07.06.2021 № 17АП-3833/2021(1)-АК по делу № А60-36700/2020. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 9 ноября 2023).

Использование конструкции наследственного фонда является одним из способов сохранения семейного бизнеса в случае смерти его основателя. Для уяснения роли данного правового инструмента в вопросах сохранения бизнеса важно понимание его правовой природы.

В свое время в отечественной бизнес-среде появился запрос – создать инструмент, который в полной мере учитывал бы волю предпринимателя по управлению и использованию активов после его смерти. К этому времени в зарубежных странах подобные институты уже активно использовались и зарекомендовали себя. Например, частные фонды в странах континентального права, в странах англосаксонского права – трасты.

Как следствие, в 2017 г. Президент Российской Федерации подписал Федеральный закон № 259-ФЗ «О внесении изменений в части первую, вторую и третью Гражданского кодекса Российской Федерации»¹⁰. Указанным нормативно-правовым актом в гражданский оборот был введен новый для отечественного правопорядка инструмент – наследственный фонд, что, по словам одного из авторов рассматриваемого закона, Председателя Комитета по государственному строительству и законодательству П.В. Крашенинникова, является способом управления имуществом, бизнесом, капиталом, которые остаются после смерти наследодателя¹¹.

До внесения соответствующих поправок в Гражданский кодекс Российской Федерации¹² (далее по тексту – ГК РФ) редакция ст. 123.20-1 закрепляла порядок создания, управления и ликвидации наследственного фонда, а также было легальное определение понятия «наследственный фонд». Автор считает необходимым сделать оговорку, что с 1 марта 2022 г. в России действуют так называемые личные фонды – учрежденная на определенный срок либо бессрочно гражданином или после его смерти нотариусом унитарная некоммерческая организация, которая осуществляет управление переданным ей этим гражданином или унаследованного от этого гражданина имуществом в соответствии с утвержден-

¹⁰ Федеральный закон от 29 июля 2017 г. № 259-ФЗ «О внесении изменений в части первую, вторую и третью Гражданского кодекса Российской Федерации» // СЗ РФ. 2017. № 31 (Ч. I). Ст. 4808.

¹¹ Крашенинников: Наследственный фонд – новый способ управления имуществом. URL: <https://rg.ru/2017/07/31/krashennnikov-nasledstvennyj-fond-novyy-sposob-upravleniia-imushchestvom.html> (дата обращения 9 ноября 2023).

¹² Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 (с изм. и доп.) // СЗ РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.

ными им условиями управления. По словам Председателя Правительства России М.В. Мишустина, создание личных фондов для целей управления имуществом является важным законодательным изменением, которое, в свою очередь, позволит частным предприятиям сохранить бизнес и передать его своим детям и внукам и минимизировать потенциальные риски для бизнеса¹³. Впоследствии рассматриваемая унитарная коммерческая организация трансформируется в наследственный фонд. В этой связи положения о личном фонде применяются к наследственному фонду, если иное не установлено ГК РФ и не вытекает из особенностей правового положения последнего.

Решение об учреждении наследственного фонда оформляется при составлении завещания. Исходя из этого, можно сделать следующий вывод: владелец бизнеса, решивший учредить фонд, должен с особым вниманием, должной осмотрительностью и добросовестностью подходить к этому, поскольку после его смерти условия об управлении таким фондом не подлежат изменению.

Однако стоит отметить, что ГК РФ все-таки предусматривает исключение: в случае, если управление фондом на прежних условиях стало невозможным по тем или иным обстоятельствам, резюмировать возникновение которых на момент создания фонда было нельзя, то на основании решения суда необходимые изменения, касающиеся управления, могут быть внесены. Тогда в этой связи возникает риторический вопрос, какие обстоятельства суд посчитает таковыми, а какие – нет.

Кроме того, предприниматель вправе самостоятельно утвердить устав фонда и определить конкретное имущество, которое будет передано в этот фонд. Интересно, что действующее отечественное законодательство не предписывает каких-либо запретов или ограничений в отношении видов передаваемого имущества и видов осуществляемой деятельности.

Предположим, что учредитель фонда может передать 100%-ную долю участия в хозяйственном обществе в наследственный фонд. Таким образом, фонд становится единственным участником общества. Как следствие, владелец не думает о том, как разделить эту долю между несколькими наследниками, что, в свою очередь, способствует снижению риска конфликтной ситуации и, конечно, сохранению целостности бизнеса.

Решение об учреждении наследственного фонда должно содержать сведения о выгодоприобретателях. И здесь важно обозначить

¹³ Премьер-министр России Мишустин поддержал семейный бизнес. URL: <https://magiatrav.ru/events/571/> (дата обращения 9 ноября 2023).

«соотношение» выгодоприобретателя и лица, претендующего на обязательную долю в наследстве (ст. 1149 ГК РФ). Если в завещании такое лицо указано в качестве выгодоприобретателя, то в силу закона оно утрачивает свое право на получение обязательной доли в наследстве, однако в соответствии с условиями управления оно вправе получить имущество фонда, а также доход, приносимый деятельностью этого фонда.

При этом закон также предусматривает возможность лица, имеющего право на обязательную долю в наследстве, отказаться от приобретения статуса выгодоприобретателя и требовать выделения такой доли. В таком случае идея неделимости управления наследственным имуществом рискует быть разрушенной. К сожалению, отсутствие судебной практики по этому вопросу затрудняет вероятность прогнозов о том, как будут развиваться действия в подобной ситуации.

Кроме этого, стоит отметить, что, по мнению Д.А. Пономарева, использование модели наследственного фонда приводит к прекращению семейной предпринимательской деятельности, поскольку фонд позволяет стать выгодоприобретателем осуществляемой деятельности, а не непосредственным ее участником [Пономарев 2022]. По нашему мнению, в этом есть свой «плюс» – в силу закона имущество фонда защищено от требований кредиторов по долгам выгодоприобретателей.

Перерыв в управлении, вызванный смертью собственника, – действительно серьезная проблема. Закон четко обозначает срок, в течение которого наследники должны вступить в наследство. Как показывает практика, так называемый «период безвластия» приводит к совсем нежелательным последствиям: к простоям и разорению бизнеса.

На основании анализа правовой природы наследственного фонда можно сделать следующий вывод: рассматриваемый инструмент позволяет решить проблему «лежачего наследства». В случае, если владелец бизнеса при жизни принял решение об учреждении фонда, то управление бизнесом сразу, не по истечении шести месяцев, после его смерти возлагается на единоличный либо коллегиальный исполнительный орган фонда, компетенция которых утверждается в соответствии с уставом.

До того момента, как в российский правопорядок был введен институт наследственного фонда, большинство компаний практически «умирали» вслед за их владельцем, чему есть объяснение: длительная в силу закона процедура принятия наследства, вхождение в «игру» нежелательных наследников, не заинтересованных в дальнейшем продолжении и развитии общего дела.

Теперь же в случае смерти предпринимателя, который еще при жизни решил учредить наследственный фонд, все имущество или его часть переходит в него, не распределяясь между наследниками. Это позволяет, во-первых, уберечь компанию от нежелательного дробления, во-вторых, в качестве выгодоприобретателей фонда можно указать лиц, призываемых к наследованию, что наделяет их правом на получение дохода от осуществляемой деятельности.

Кроме использования конструкции наследственного фонда, передачу бизнеса «на ходу» может обеспечить относительно новый для отечественного законодательства институт наследственного договора, действующий в России с 1 июня 2019 г. Если обратиться к буквальному толкованию ст. 1140.1 ГК РФ, можно сделать следующий вывод: наследственный договор – соглашение, определяющее круг наследников, а также закрепляющее условия перехода прав на имущество наследодателя в случае его смерти.

В научной литературе имеет место точка зрения, определяющая наследственный договор как завещание под условием [Пугачева, Серенко 2022]. Действительно, в силу закона к наследственному договору применяются правила о завещании, если иное не вытекает из существа наследственного договора (ст. 1118 ГК РФ). В этой связи считаем необходимым разграничить рассматриваемые понятия.

Отличительный признак наследственного договора от завещания состоит в том, что при заключении первого будущие наследники, являясь стороной такого договора, уже осведомлены обо всех условиях получения наследства, в то время как о завещании наследники узнают лишь после смерти наследодателя.

Кроме того, завещание предусматривает обязанность исполнить завещательный отказ или завещательное возложение, наследственный же договор, помимо указанного, наделяет наследодателя правом обязать наследников совершать правомерные действия имущественного либо неимущественного характера. Более того, наследодатель имеет право в любой момент изменить свое волеизъявление: отказаться от договора, оформить завещание, положения которого будут отменять договор, и т. п. В случае отказа наследодателя от договора потенциальный наследник, если он исполнял договорные условия при жизни первого, вправе взыскать убытки.

С одной стороны, преимущество наследственного договора состоит в сложности его оспаривания: потенциальный наследник подписывается под условиями получения своей «посмертной доли». Кроме этого, после открытия наследства лицо, призванное к наследованию, заключив договор и тем самым выразив согласие на его принятие, сразу же приобретает право собственности на наследуемое имущество. С другой стороны, и здесь есть «подводный ка-

мень». Положения об обязательной доле в наследстве ограничивают условия наследственного договора, а именно условия наследственного договора действуют в части, не противоречащей правилам ГК РФ об обязательной доле в наследстве (п. 6 ст. 1140.1 ГК РФ).

Таким образом, сторона наследственного договора, которая приняла наследство, до выдачи свидетельства о праве собственности на наследуемое имущество не может осуществлять свои права, что аналогично завещанию и закреплено Методическими рекомендациями по оформлению наследственных прав¹⁴.

Тогда возникает вопрос, каким образом можно исключить упомянутый ранее «период безвластия», протяженность которого составляет шесть месяцев, и избежать крушения бизнеса? Действующее гражданское законодательство предоставляет возможность предусмотреть в наследственном договоре условие о назначении душеприказчика, который в силу п. 2 ст. 1173 ГК РФ приобретает статус доверительного управляющего.

По договору доверительного управления наследственным имуществом одна сторона передает второй стороне на определенный срок имущество в доверительное управление, а вторая сторона, в свою очередь, обязуется управлять этим имуществом в отношении контрагента или назначенного им лица.

Возможность передачи бизнеса в доверительное управление вполне обоснованна, поскольку на практике часто встречаются ситуации, когда наследник, к сожалению, не обладает должным уровнем управленческих навыков, знаний и компетенций или вообще не готов и не желает принять на себя риски по осуществлению предпринимательской деятельности, поэтому рассматриваемая конструкция, в свою очередь, способствует сохранению бизнеса от необдуманных действий и решений, затормаживающих его эффективность [Кириллова 2023]. Также стоит отметить, что передача бизнеса в доверительное управление в силу закона не влечет за собой переход права собственности на него.

Однако и здесь возникает проблема: ст. 1015 ГК РФ устанавливает общее правило, согласно которому доверительным управляющим может быть индивидуальный предприниматель или коммерческая организация (кроме унитарного предприятия). Как известно, из любого правила есть исключения. В данном случае следует прибегнуть к Постановлению Федерального арбитражного суда Московского округа от 27 февраля 2012 г. по делу

¹⁴ Методические рекомендации по оформлению наследственных прав (утв. решением Правления ФНП от 25.03.2019, протокол № 03/19). URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 9 ноября 2023).

№ А40-65876/11-137-95¹⁵, согласно которому допускается назначение гражданина, не зарегистрированного в качестве индивидуального предпринимателя, доверительным управляющим по основаниям, предусмотренным в законе [Андрианова 2016, с. 81]. В этой связи возникают споры, связанные с признанием договора доверительного управления недействительным по той простой причине, что он был заключен с лицом, который в силу отсутствия у него статуса предпринимателя ненадлежащим образом осуществлял управление бизнес-активами. Наверное, по этой причине институт доверительного управления не «прижился» на практике. Позволим себе придерживаться точки зрения о том, что доверительное управление, при условии его законодательного усовершенствования, выступает весьма неплохим инструментом поддержки и сохранения семейного бизнеса в случае смены собственников.

Заключение

Таким образом, семейное предпринимательство – привлекательный вектор социально-экономического развития России по многим причинам: поддержка со стороны государства, укрепление семейных связей, передача знаний и опыта из поколения в поколение, снижение издержек осуществляемой деятельности. Такая модель организации и функционирования бизнеса весьма оправданна и эффективна. Однако изменение субъектного состава – серьезное испытание для семейного бизнеса, зачастую наносящее урон осуществляемой деятельности. Безусловно, рассмотренные в настоящей работе правовые механизмы – удобные инструменты для сохранения и обеспечения целостности, преемственности семейного бизнеса и его эффективного функционирования, которые имеют как преимущества, так и недостатки. Несмотря на существование подобных правовых инструментов, считаем, что мотивация и заинтересованность со стороны лиц, участвующих в осуществлении предпринимательской деятельности, также является немаловажной составляющей успешного продолжения, сохранения и развития общего семейного дела.

Кроме того, анализ практического применения существующих правовых конструкций позволил прийти к выводу о целесообразности и необходимости закрепления на законодательном уровне механизма передачи семейного бизнеса как единого комплекса

¹⁵ Постановление ФАС Московского округа от 27.02.2012 по делу № А40-65876/11-137-95. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 9 ноября 2023).

имущественных, корпоративных прав и обязанностей в контексте правопреемственности, что, во-первых, будет способствовать сохранению целостности бизнеса в случае изменения его субъектного состава, во-вторых, станет предметом дальнейшей научно-исследовательской работы в рассматриваемой области.

Благодарности

Статья подготовлена в рамках Конкурса Студенческие проектные коллективы РГГУ «Семейное предпринимательство как вектор социально-экономического развития России: правовой аспект».

Acknowledgements

The article was prepared within the framework of the Competition Student Design Teams of the Russian State Humanitarian University “Family Entrepreneurship as a Vector of Socio-Economic Development of Russia: Legal Aspect”.

Литература

- Андрианова 2016 – *Андрианова М.С.* Договор доверительного управления исключительными правами в системе гражданско-правовых обязательств // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2016. № 1 (3). С. 79–86.
- Артемова 2023 – *Артемова А.Н.* Раздел супругами доли в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью: тенденции правоприменительной практики // Хозяйство и право. 2023. № 4. С. 51–64.
- Белова 2023 – *Белова Т.В.* Бремя собственности физических лиц: правовые аспекты содержания и реализации // Право и экономика. 2023. № 8 (426). С. 53–61.
- Богданова 2019 – *Богданова Е.Е.* Спорные вопросы раздела имущества супругов // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2019. № 2 (54). С. 100–116.
- Кириллова 2023 – *Кириллова Е.А.* Институт доверительного управления имуществом при наследовании бизнеса в Российской Федерации // Хозяйство и право. 2023. № 1. С. 75–83.
- Пономарев 2022 – *Пономарев Д.А.* Проблемы продолжения семейной предпринимательской деятельности при наследовании // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: История и право. 2022. Т. 12. № 3. С. 51–60.
- Пугачева, Серенко 2022 – *Пугачева Н.В., Серенко С.Б.* Наследственный договор как новый инструмент сохранения семейного бизнеса // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2022. № 5. С. 76–88.

References

- Andrianova, M.C. (2016), "Contract of trust management of exclusive rights in the system of civil law obligations", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 1 (3), pp. 79–86.
- Artemova, A.N. (2023), "Division by spouses of a share in the authorized capital of a limited liability company. Trends in law enforcement practice", *Economy and Law*, no. 4, pp. 51–64.
- Belova, T.V. (2023), "The burden of ownership of individuals. Legal aspects of content and implementation", *Law and economics*, no. 8 (426), pp. 53–61.
- Bogdanova, E.E. (2019), "Dispute questions of division of marital property", *Courier of Kutafin Moscow State Law University*, no. 2 (54), pp. 100–116.
- Kirillova, E.A. (2023), "Institute of Trust Management of Property in the Inheritance of Business in the Russian Federation", *Economy and Law*, no. 1, pp. 75–83.
- Ponomarev, D.A. (2022), "Problems of continuation of family entrepreneurship in inheritance", *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Istoriya i pravo = Proceedings of the Southwest State University. Series: History and Law*, vol. 12, no. 3, pp. 51–60.
- Pugacheva, N.V. and Serenko, S.B. (2022), "Inheritance contract as a new tool of maintaining family enterprise", *Property Relations in the Russian Federation*, no. 5, pp. 76–88.

Информация об авторах

Татьяна В. Белова, кандидат юридических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; tanik1796@rambler.ru

Дарья И. Докучаева, студент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6, 160702d@mail.ru.

Information about the authors

Tatyana V. Belova, Cand. of Sci. (Law), associate professor, Russian State University of the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; tanik1796@rambler.ru

Daria I. Dokuchaeva, student, Russian State University of the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; 160702d@mail.ru.

Приоритеты национального развития

УДК 330.341(470)

DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-100-116

Изменение векторов формирования маркетинговых стратегий отечественными предприятиями в условиях введения нового пакета санкций

Вероника Р. Акаева

*Казанский (Приволжский) федеральный университет,
Казань, Россия, r-akaev_80@mail.ru*

Яна Ф. Наширванова

*Казанский кооперативный институт (филиал)
АНОО ВО Центросоюза Российской Федерации
«Российский университет кооперации», Казань, Россия
yana.nashirvanova@mail.ru*

Аннотация. В статье изучены последствия введения санкций со стороны Запада против бизнеса, осуществляемого российскими предпринимателями и крупными холдингами. Определено, что разработанный механизм государственной поддержки позволил отечественным предприятиям решать свои задачи в сложившейся ситуации, перепроектировав свои логистические цепочки на дружественные России страны. В статье представлена география освоения отечественными предприятиями новых рынков сбыта. Определены логистические проблемы и возможности, связанные с переориентацией на эти рынки. Вывод, к которому склоняются авторы статьи, заключается в том, что подобная ситуация и ориентир развития требуют применения совершенно новых подходов к разработке и реализации маркетинговых стратегий. В связи с этим в статье приведены тренды, существующие в настоящее время на потребительском рынке, и предложены рекомендации по применению маркетинговых инструментов, способных усилить конкурентную позицию наших отечественных предприятий на новых географических сегментах.

Ключевые слова: санкции, маркетинговые стратегии, рынки сбыта, потребительские предпочтения, digital-маркетинг, контент-маркетинг, имиджевая реклама

© Акаева В.Р., Наширванова Я.Ф., 2024

Для цитирования: Акаева В.Р., Наширванова Я.Ф. Изменение векторов формирования маркетинговых стратегий отечественными предприятиями в условиях введения нового пакета санкций // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета, 2024. № 1. С. 100–116. DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-100-116

Change of vectors of formation of marketing strategies by national enterprises under the conditions of introduction of a new package of sanctions

Veronika R. Akaeva

Kazan (Volga) Federal University, Kazan, Russia, r-akaev_80@mail.ru

Yana F. Nashirvanova

*Kazan Cooperative Institute (branch) to the centrosoyuz
of the Russian Federation
“Russian University of Cooperation”, Kazan, Russia,
yana.nashirvanova@mail.ru*

Abstract. The article studies the consequences of sanctions imposed by the West against business carried out by Russian entrepreneurs and large holdings. It is defined that the developed mechanism of state support allowed Russian enterprises to solve their problems in the current situation and transfer their logistics chains on countries friendly to Russia. The article presents geography of development of new markets by national enterprises and identifies logistical challenges and opportunities related to the reorientation to those markets. The conclusion, to which the authors are inclined is that such a situation and development benchmark require the application of completely new approaches to the development and implementation of marketing strategies. Therefore the article presents trends that exist at the moment in the consumer market. And recommendations on the use of marketing tools that can strengthen the competitive position of our national enterprises on new geographical segments are offered.

Keywords: sanctions, marketing strategies, markets, consumer preferences, digital marketing, content marketing, image advertising

For citation: Akaeva, V.R. and Nashirvanova, Ya.F. (2024), “Changing vectors of formation of marketing strategies by national enterprises in the conditions of introduction of a new package of sanctions”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, 2024, no. 1, pp. 100–116, DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-100-116

Как известно, Евросоюз запустил новый пакет санкций против России для того, чтобы российским бизнесменам стало сложнее обходить ранее введенные санкционные ограничения. В новом пакете выделены меры, запрещающие осуществление операций по вывозу продукции, произведенной российскими контрагентами, в европейские и дружественные Европе страны. При этом в условиях этих ограничений обязательным является доказательство третьими странами того факта, что произведенная на их территории продукция, ввозимая в Евросоюз, не содержит в качестве сырья российское сырье. И конечно, в данном случае наиболее чувствительной мерой выступает риск целевого запрета на экспорт конкретной группы товаров или технологий в третьи страны, содействующие России в обходе наложенных Евросоюзом санкций. Введение подобных ограничений является «крайней мерой» и серьезным риском для деловых партнеров, сотрудничающих с российскими предпринимателями, которые в данной ситуации поставлены перед дилеммой: либо продолжать сотрудничество с ними, либо поддержать санкции против взаимодействия с хозяйствующими субъектами из России¹.

Мы согласны с тем, что данное обстоятельство – настоящий вызов для отечественной промышленности, но возврат к прежней модели организации бизнеса с ориентацией на импорт и зарубежные технологии уже невозможен. В этом направлении важно достичь усиления иммунитета во всех стратегически значимых отраслях промышленности и переориентироваться на выпуск всего спектра инновационной продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей экономики. Для российских экспортеров 2022 г. стал переломным, поскольку пришлось устанавливать новые деловые отношения, выстраивать новые логистические цепочки, менять векторы сотрудничества с дружественными России странами² (рис. 1).

¹ 11-й санкционный пакет ЕС. Что важно знать. URL: <https://www.rbc.ru/business/23/06/2023/6495732f9a79479fb62b4589> (дата обращения 29 октября 2023).

² В России с начала санкций реструктурировали займы на сумму порядка 6 трлн рублей. URL: <https://tass.ru/ekonomika/17348351> (дата обращения 29 октября 2023).

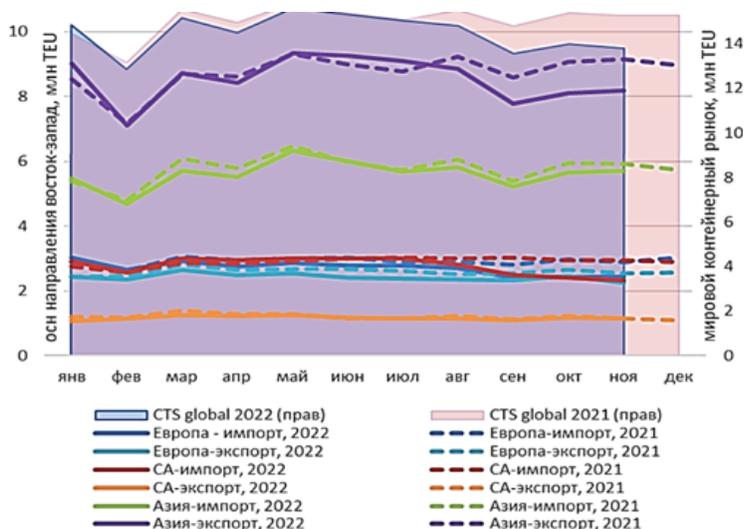


Рис. 1. Динамика рынка в разрезе географических сегментов, млн TEU, 2021–2022 гг.³

Поставка грузов стала осуществляться через международный логистический коридор «Север–Юг» и по Транскаспийскому маршруту через Азербайджан, Казахстан, Туркменистан. Товары из Китая стали поставляться через Благовещенск, Владивосток, Наушки, Гродеково, через казахстанские пограничные пункты пропуска Достык и Алтынколь. Стали осуществляться активные грузоперевозки разными видами транспорта через Иран, Турцию, Белоруссию, Азербайджан, Таджикистан, Казахстан, морские перевозки из портов России в Турцию, Китай, Индию, ОАЭ, Вьетнам и в обратном направлении. Все это внесло свои коррективы в управление бизнесом⁴.

Но те возможности, которые открывают новые торговые горизонты, также несут и дополнительные расходы. Во-первых, увеличиваются сроки доставки товаров. Во-вторых, стоит отметить и значительное удорожание логистики. Хотя, несмотря на эти затратные стороны ведения бизнеса, большинство предпринима-

³ Там же; Тренды российского логистического рынка в 2023 году. URL: <https://jml.global/blog/2022/trendy-rossijskogo-logisticheskogo-rynka-v-2023-godu/> (дата обращения 12 ноября 2023).

⁴ Тренды российского логистического рынка в 2023 году.

телей перешли на эти альтернативные варианты доставки грузов от прежних поставщиков. К тому же взаимодействие бизнеса с предпринимателями из дружественных стран дополняется, как было отмечено выше, государственными мерами, позволяющими обеспечить устойчивость функционирования этих логистических цепочек. Эти меры включают разработку процедур ускоренного принятия решений, обеспечения нужного уровня запасов, усиления контроля с внешними деловыми партнерами по поставке сырья и выполнению поступивших заказов, своевременной интенсификации управления рисками⁵ [Сопилко 2021].

Для этого на правительственном уровне были разработаны и приняты к реализации стратегические инициативы, позволяющие формировать стратегическое партнерство [Акаева 2021] с дружественными для ведения торговли странами, такими как Бразилия, Индия, Китай, некоторыми из стран Ближнего Востока, Африки и Азии. Что касается прямой поддержки российских промышленников и организаций сферы услуг, осуществляемой из Фонда национального благосостояния и федерального бюджета, то на это направление было выделено около 1,5 трлн руб. По различным антикризисным программам льготного кредитования, таким как: программа «1764», позволяющая осуществлять поддержку малому и среднему предпринимательству, программа «Инвестиционный льготный кредит под 2,5–4%», разработанная для предприятий переработки сельскохозяйственной продукции, обрабатывающих производств, гостиничного бизнеса и логистических организаций, «Программа кредитования инновационных компаний», сформированная для малого и среднего предпринимательства, относящихся к сфере промышленности, науки и информационных технологий во всех российских регионах, – еще почти 4 трлн руб. было выделено для улучшения хозяйственной деятельности российских предприятий, и это, не считая поручительств «ВЭБ.РФ» в размере 1 трлн руб. Также на государственном уровне была произведена реструктуризация займов по плавающим ставкам и по программам Банка России на сумму порядка 6 трлн руб.⁶

В том числе активно внедряется государственная поддержка в импортозамещении и параллельном импорте, который также ока-

⁵ Соловьева О. Около 80% предприятий России преодолели логистические трудности // Вечерний Петербург. 2023. 26 июня. URL: <https://vecherka-spbu.ru/2023/10/16/ekonomika-peterburga-v-sentyabre-vliyanie-sanktsii-i-novie-logisticheskie-tsepochnki> (дата обращения 11 ноября 2023).

⁶ В России с начала санкций реструктурировали займы на сумму порядка 6 трлн рублей.

зался спасательным кругом для ряда отраслей с высокой потребностью в импортном оборудовании и материалах [Соловьева 2023]. Реализация всех этих мероприятий позволила отечественным промышленным предприятиям решить стратегические задачи. В том числе для большинства отечественных предприятий были предложены отсрочки по уплате страховых взносов, снижены налоговые ставки по налогу на прибыль, обнулен НДС на гостиничные услуги. Предприятиям, относящимся к стратегически важным отраслям промышленности, было выдано более чем 1,5 трлн руб., благодаря этому российский бизнес смог высвободить ресурсы и направить их на перестройку своих логистических цепочек, адаптироваться к изменившимся рыночным условиям⁷.

И конечно, подобная ситуация и ориентир развития требуют применения совершенно новых подходов к разработке и реализации маркетинговых стратегий, которые, в свою очередь, способны усилить конкурентную позицию отечественных предприятий на международном рынке. И для решения этого вопроса изначально необходимо определить тренды, существующие в данный момент на потребительском рынке. В соответствии с этим обозначим первый тренд, который нам свидетельствует о том, что большая часть потребителей сократили свои расходы, переключились на секонд-хенды или маркетплейсы с низким ценовым диапазоном небрендовых товаров⁸. В том числе переключилось на торговое интернет-пространство и поколение миллениалов. Эта тенденция объясняется тем, что они активно применяют прогрессивные технологии, и, конечно, такой подход предопределил их ориентацию при совершении покупок именно на торговые онлайн-площадки. При этом для миллениалов привлекательность интернет-магазинов варьируется в зависимости от страны–производителя товара. И конечно, для них также важен сервис. В данном случае примером может служить значимость, например, такого сервиса, как доставка на дом, поскольку он может являться одним из ключевых параметров выбора торговой онлайн-площадки⁹.

К тому же многие бренды ушли с российского рынка, и их приобретение стало возможным только через интернет-пространство. Однако, как показывает практика, миллениалы обладают такой устойчивой характеристикой, что, например, выбрав однажды

⁷ Там же.

⁸ Тренды 2023 года, формирующие новые потребительские инсайты...

⁹ Чего на самом деле хотят покупатели-миллениалы? URL: <https://www.retail.ru/news/chego-na-samom-dele-khotyat-pokupateli-millenialy/> (дата обращения 29 октября 2023).

бренд, будут лояльны ему при соответствии его миссии, качества реализуемой продукции и оказываемого сервиса их высоким ожиданиям. В качестве примера стоит упомянуть приверженность клиентов компании “Apple Inc”, которые, несмотря на повышение цены из-за дальнейшей географии поставок, все равно отслеживают новинки и приобретают ее продукцию. Поэтому наши отечественные предприятия должны учесть это обстоятельство и разработать такую программу лояльности, которая будет способна привлечь к ней внимание миллениалов и закрепить их лояльность уже ответственному производителю.

В качестве второго тренда стоит упомянуть и то, что в настоящее время формируется тренд на переориентацию потребительского спроса на распродажи. И относительно стратегий покупательского поведения, по данным маркетингового исследования на октябрь 2023 г., 44% потребителей отказались от дорогостоящих покупок и товаров длительного пользования, 45% – сократили расходы на отдых и развлечения, и 41% опрошенных респондентов перераспределяют бюджет в пользу еды и самого необходимого. Такое покупательское поведение связано с сокращением бюджета у российского населения, и как следствие потребитель ищет необходимое на распродажах, таким образом формируя свою покупательскую стратегию. И, соответственно, распродажи становятся популярными именно по указанной выше причине. Людям нужны определенные товары, и с учетом снижения у них покупательской способности они переориентируются на распродажи, получая то, что им действительно необходимо, даже в сложившихся условиях, но по более привлекательной для них цене¹⁰.

С учетом первых двух трендов проявляется и третий тренд, который стоит упомянуть, а именно акцентирование внимания упомянутой группы потребителей на предложениях товарных позиций со скидками¹¹. В этом направлении более активно будут развиваться магазины у дома и дискаунтеры. Например, в 2021 г. магазин «Светофор» занял первое место по темпу роста выручки среди FMCG-магазинов в России. Это было связано с тем, что под гнетом социально-экономической обстановки произошли изменения и во многих сферах жизнедеятельности среднестатистического

¹⁰ Пять трендов потребительского поведения в 2023 году: что учесть бизнесу. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/6437c2be9a7947664c7c3819> (дата обращения 29 октября 2023).

¹¹ Названы 3 ключевых покупательских тренда для 2023 года. URL: <https://profashion.ru/business/retail/nazvany-3-klyuchevykh-pokupatelskikh-trenda-dlya-2023-goda/> (дата обращения 29 октября 2023).

потребителя, в том числе наблюдалось снижение, как было упомянуто выше, его доходов, из-за чего были изменены его потребительские привычки, что, в свою очередь, отразилось и на выборе им типа магазина.

По экспертным оценкам, 88% россиян, как минимум раз в год отовариваются в подобных магазинах. Поэтому жесткие дискаунтеры стараются приобретать товары в тех категориях, которые в наибольшей степени востребованы среди местного населения. И одной из таких категорий являются продукты питания, поэтому от продуктовых дискаунтеров в ближайшее время стоит ждать расширения в сегменте продовольственных товаров, несмотря на то что количество единиц товаров у жестких дискаунтеров обычно ограничено и составляет 2000 шт. При этом из-за ухода с российского рынка многих популярных зарубежных брендов основным трендом этого года становится импортозамещение и параллельный импорт. И конечно, стоит помнить о том, что при введении новых товаров на рынок необходимо учитывать ключевые принципы проникновения на новые рынки сбыта. Для продукции массового спроса, такой как кремы, шампуни, зубная паста, бытовая химия, еда и другие товары повседневного спроса, установление известности и популярности марки может занять от 8 до 12 месяцев. При грамотном подходе к управлению бизнесом через применение эффективных маркетинговых стратегий стабилизировать свое положение на рынке и получать запланированную прибыль владелец бизнеса начнет примерно через полтора года. Товары длительного использования (мебель, обувь, одежда) смогут стать известными среди целевой аудитории в интервале от 1,5 до 3 лет. Не менее пяти лет на формирование собственного имиджа уйдет у предприятий, которые производят инновационную высокотехнологичную продукцию¹² [Сопилко и др. 2018].

Внешняя среда постоянно меняется, и часто из позитивной она превращается в агрессивно настроенную. Как и сейчас в условиях санкционного давления крайне важно, чтобы маркетинговая стратегия была подготовлена к новым измененным условиям ведения бизнеса и формирования потребительского спроса. Поэтому для решения обозначенных выше проблем с учетом основных трендов потребительского поведения в сложившихся социально-экономических условиях предприятия различных отраслей экономики должны точно определиться с маркетинговыми приемами по

¹² *Комиссарова Т.* Пять трендов потребительского поведения в 2023 году: что учесть бизнесу. URL: <https://marketing.hse.ru/news/828247247.html> (дата обращения 29 октября 2023).

удержанию постоянных клиентов и привлечению новой целевой аудитории с учетом географии расширения точек присутствия и, конечно, должны установить причинно-следственные связи в поведении конечного потребителя, сделав его более лояльным.

В случае успешного решения этого вопроса возможна адаптация предприятия к новым условиям в период действия санкций, достижимы обеспечение большей лояльности постоянных клиентов к бренду, рост продаж и запланированная прибыль. Поэтому для повышения успеха маркетинговой кампании российские предприятия должны применять только активные стратегии, позволяющие им самим воссоздавать события, с помощью которых будут обеспечены потоки новых клиентов. Это объясняется тем, что активный маркетинг, если его использовать в кризисный период, будет способствовать тому, что негативные аспекты рецессии, с которыми столкнулись отечественные производители, с его помощью смогут применить себе во благо, что многие из них и начали делать в настоящее время. К тому же рецессия позволяет установить дополнительный контроль над рыночной ситуацией и, возможно, даже определить некоторые конкурентные преимущества, в соответствии с которыми наши отечественные предприятия могут развиваться на новых рынках сбыта. Конечно, это достижимо только тогда, когда предприятия воспринимают любой риск или экономический кризис как возможность к росту и развитию. И если предприятие будет в этих условиях с учетом имеющихся у него ресурсов, производственных мощностей, деловых связей за счет выработанной конкурентной стратегии более быстро и гибко реагировать на рыночные изменения, включая потребительский спрос, оно будет оставаться успешным и привлекательным для потребителя.

И конечно, в первую очередь необходима правильная разработка стратегии digital-маркетинга, которая позволит популяризовать реализуемую продукцию с помощью digital-инструментов. При внедрении этой стратегии важно эффективно использовать маркетинг в социальных сетях, поскольку использование этого маркетингового инструмента является одним из самых простых способов охвата большего числа целевой аудитории [Махалина, Махалин 2020]. В настоящее время половина населения мира, пользующаяся социальными сетями, составляет 3,8 млрд человек. Более того, количество пользователей интернет-ресурсов с 2019 г. выросло на 9,2%¹³.

¹³ Маркетинг в социальных сетях (SMM). URL: <https://sendpulse.com/ru/support/glossary/social-media-marketing> (дата обращения 9 ноября 2023).

К тому же digital-маркетинг быстрее, дешевле и эффективнее офлайн-рекламы, и, как показывает практика, после проведения цифровых рекламных мероприятий, SMM-, SEO- и контент-продвижения в digital становится проще получить и обработать маркетинговые данные, оценить результаты, на основе которых разрабатывать эффективные управленческие решения, усиливающие конкурентные преимущества предприятия. При этом стоит заметить, что целевой аудиторией промышленников являются руководители других промышленных предприятий, работающих на B2B, менеджеры по закупкам, инженеры, а также оптовики и владельцы торговых предприятий, работающих в розничной торговле. И конечно, вся эта целевая аудитория активно помолодела за последние годы, и, соответственно, своим бизнесом они управляют с помощью цифровых решений. Поэтому digital-направление, в том числе с учетом цифровизации экономики, становится одним из главных инструментов в условиях введенных санкций, поскольку позволяет устранить пространственно-территориальные рамки ведения предпринимательской деятельности. В том числе стоит отметить, что до введения санкций рекламодатель мог протестировать воронку продаж по схеме «контекстный таргетинг» – «реклама продукта» и, определив неэффективность, отказаться от нее. И все это требовало немало финансовых средств и времени. К тому же многие отечественные предприятия столкнулись с тем, что вложили деньги в разные каналы рекламы, а часть из них перестала работать. Причем повлиять на это было никак нельзя.

Сейчас воронку продаж многие стали усложнять до схемы «контекстный таргетинг» – «реклама поста в VK-сообществе 1» – «реклама промопоста в VK-сообществе 2» – «реклама с призывом сделать покупку»¹⁴. В результате аудитория доходит до продукта уже «разогретой» и с большей вероятностью совершит покупку. Этапа совершения покупки также можно достичь, сконцентрировав усилия на трех типах контента: прагматический, социальный, комфортный. Прагматический контент позволит донести новую важную информацию до целевой аудитории, обозначив ценность для нее и сориентировав на осуществление покупок с учетом текущих потребностей. Социальный контент позволит установить эмоциональные связи между целевой аудиторией и предприятием, использующим его в социальных сетях. И здесь, конечно, важно использовать что-то уже известное, привычное и значимое для потребителя, но имеющее новую концепцию развития его сущности.

¹⁴ Как перестроить маркетинг в кризис. URL: <https://planfact.io/blog/posts/kak-perestroit-marketing-v-krizis#> (дата обращения 2 ноября 2023).

Грамотно сформированный социальный контент позволит провести анализ поведения конечных потребителей, пользователей социальных сетей, ориентируясь на собственный опыт. Это позволит предугадать тот эффект, который окажет на посетителей веб-сайта концепция, задуманная маркетологами предприятия для продвижения товара/услуги¹⁵.

В целом следует отметить, что с помощью контент-маркетинга предприятие способно увеличить доверие конечных потребителей к своей продукции даже при измененных экономических условиях. Поскольку исходя из представляемой информации и накопленного опыта построения взаимоотношений с целевой аудиторией, а соответственно существующей клиентской базой с большим процентом лояльных клиентов, формируется положительный имидж предприятия как надежного поставщика продукции/услуг. И, в свою очередь, эффективное использование контент-маркетинга с учетом этих трех составляющих позволит российским предприятиям, осваивающим новые рынки сбыта, укрепить свою конкурентную позицию¹⁶. К тому же с экономической точки зрения контент-маркетинг часто требует меньших затрат, чем традиционные методы продвижения¹⁷. Такой подход действительно очень актуален, поскольку в результате его применения аудиторию можно, максимально разогрев, довести до решения по совершению покупки, при этом распределив траты на маркетинг оптимальным образом. Вероятность осуществления этого процесса будет на порядок выше, чем в традиционном варианте продвижения.

Также в сложившихся условиях нужно активно взаимодействовать с целевой аудиторией с помощью e-mail-рассылок, промоакций, розыгрышей в социальных сетях. Конечно, важно увеличивать число полезных и развлекательных публикаций для «разогрева» интереса потенциальных клиентов. При этом акцент, конечно же, нужно делать на удержании «старых» клиентов и усилении их лояльности. Это в сложившейся ситуации будет более выгодно для успешного развития предприятия, чем делать акцент на привлечении новых

¹⁵ Социальный контент: что включает в себя это понятие? URL: <https://allforjoomla.ru/info/786-socialnyjj-kontent-chto-vkljuchaet-v-sebjaehto-ponjatje> (дата обращения 30 октября 2023).

¹⁶ Как компании чувствуют себя в условиях санкций? Опрос руководителей. URL: <https://iom.anketolog.ru/2022/03/09/problemu-biznesa-iz-za-sankcij> (дата обращения 2 ноября 2023).

¹⁷ Теряева Е. Контент-маркетинг: что это такое и как им пользоваться. URL: <https://www.calltouch.ru/blog/chto-takoe-kontent-marketing-i-komuon-budet-polezen/> (дата обращения 9 ноября 2023).

потребителей. Но и эту целевую аудиторию не стоит оставлять без внимания, поскольку они позволяют усилить конкурентную позицию предприятия на рынке с учетом внешне нестабильной экономической ситуации.

Конечно, путь клиента не ограничивается digital-средой, остается много личной коммуникации со специалистами российских предприятий¹⁸. Также очень важно сделать акцент именно на имиджевой рекламе с формированием образа надежного делового партнера, обладающего расширенным ассортиментом продукции. И конечно, любая история о становлении компании, интересный кейс о проделанной работе – такая информация создает дополнительную ценность, формирует длительный период воздействия на потребительские предпочтения и лояльность. Все это помогает привлечь внимание к своей продукции, выделив ее среди многочисленных аналогов и укрепляя позиции промышленного предприятия за счет более высокой степени узнаваемости бренда и формирования позитивных ассоциаций с ним и доверия к качеству. Это очень важно для наших предприятий, которые выходят на новые рынки¹⁹.

Но для рентабельности и прибыльности бизнеса также важно избавляться от неликвидной продукции. Поскольку инвестиции, вложенные в эту категорию, являются «мертвым» капиталом, который невозможно применить в другие важные и нуждающиеся в развитии направления. И рост цен в условиях введения санкций со стороны Евросоюза при оказании государственной поддержки отечественным предприятиям позволяет сделать это если не с прибылью, то, как минимум, без убытка. Но здесь стоит отметить один значимый момент. Крайне важно в связи с изменениями потребительского спроса и конъюнктуры рынка пересмотреть нормативы оборачиваемости. Поскольку то, что раньше на предприятии могло относиться к неликвидным запасам, на данный момент с учетом изменения потребительских предпочтений и покупательной способности может стать снова востребованным. Также владельцу бизнеса необходимо определить финансовые возможности предприятия для поддержания таких запасов. При этом ключевой задачей специалистов по материально-техническому снабжению и/или логистов становится определение оптимального товарного запаса. Для этого нужно определить, какой запас можно отнести

¹⁸ Теряева Е. Указ. соч.

¹⁹ Имиджевая реклама: принципы использования и 8 ярких примеров. URL: <http://t-laboratory.ru/tpost/a7oah28sy1-imidzhevaya-reklama-printsipi-ispolzovan> (дата обращения 11 ноября 2023).

к такому и какая сумма оборотных средств понадобится для его поддержания. Еще важно, чтобы распродажа неликвидов не увела в «минус». В данном случае будет являться ошибкой продажа товара по закупочной стоимости, поскольку кроме оплаты поставщику необходимо при реализации продукции вернуть инвестиции, вложенные в логистику. Поэтому важно рассчитать и отнести на себестоимость прямые переменные расходы (в абсолютной величине или в виде процента).

Кроме этого, необходимо пересмотреть все ресурсы, которые остаются доступны. Поэтому важно актуализировать базу поставщиков для того, чтобы определить, кто из них способен отгружать собственную продукцию с предоставлением дилерских скидок. Поскольку в условиях санкций большинство предприятий отказалось от оптовых цен, реализуя свою продукцию в соответствии с розницей. К тому же многие поставщики могли захотеть уйти с рынка, желая в данной ситуации просто распродать свои активы, заработав максимум на этих продажах. А с учетом обозначенных тенденций, использование подхода высокой цены не привлечет покупателей выпускаемой продукции, а, наоборот, увеличит их отток. Поэтому первый обозначенный вариант выбора поставщиков можно считать более обоснованным²⁰.

В результате трансформационных процессов выстраивания взаимоотношений с деловыми партнерами на международном торговом пространстве российским предприятиям следует акцентировать внимание на грамотном прорабатывании логистических и маркетинговых стратегий для лучшей и оперативной адаптации к новым экономическим реалиям. При этом в комплекс маркетинга должны быть включены меры по непрерывному мониторингу и анализу изменений потребительского поведения, действий конкурентов, ослабления или усиления собственной конкурентной позиции, по определению целевых сегментов рынка и использованию активных конкурентных стратегий. И только в случае правильного подхода к применению эффективных маркетинговых инструментов промышленные предприятия, определив наиболее перспективные сегменты рынка, смогут достичь успеха в освоении новых географических горизонтов.

Все обозначенные выше варианты позволят привлечь потенциальных клиентов, усилить их лояльность, укрепить конкурентные позиции, снизив расходные статьи, выявленные при комплексном анализе. В том числе предприятия, действующие исходя из позиции заботы об интересах потребителя, предлагающие товары,

²⁰ Как перестроить маркетинг в кризис...

оптимальные по соотношению цены и своей ценности для целевой аудитории, смогут стать более привлекательными на фоне конкурирующих хозяйствующих субъектов в этот трансформационный период²¹. В заключение отметим, что глобализация и введенные в этом году Евросоюзом антироссийские санкции оказали существенное воздействие на изменение горизонтов деятельности российского производителя.

Однако в зависимости от сложившихся условий влияние санкционного механизма оказалось не таким, как ждали Америка и Евросоюз. Это делает очевидным тот факт, что своевременное введение контрсанкционного механизма Правительством России позволило обеспечить «подушку безопасности» и представить направления государственной поддержки, обеспечивающие рост результативности российских предприятий при их взаимодействии с деловыми партнерами на новых рынках сбыта. Поэтому, как видно из материала статьи, конкурентную стратегию отечественным предприятиям при проникновении на новые международные рынки целесообразно строить, основываясь на трех горизонтах развития. Во-первых, необходимо вести дальнейшее совершенствование производимой продукции с целью поддержания установившейся рыночной доли и дальнейшего ее роста, в том числе работая над повышением степени лояльности конечных потребителей. Кроме того, рекомендуется учитывать культурные традиции других стран. Во-вторых, российские предприниматели и холдинги должны задуматься о новых источниках получения дохода. В связи с этим они должны особое внимание уделять созданию дополнительной стоимости за счет получения патентов на инновационную высокотехнологичную продукцию и новые прогрессивные технологии. В-третьих, можно попробовать выйти на международный рынок с продуктом, разработанным на базе блокчейн [Володин, Подковыров 2018]. Технология блокчейн позволяет обеспечить новые горизонты развития логистики и SCM за счет обеспечения прозрачности логистических операций, доверительных отношений между стратегическими партнерами, оптимизации циркулирования логистических потоковых процессов, в том числе документооборота и грузоперевозок²² [Сергеев, Кокурин 2018] и, соответственно упрощения процесса принятия решений на каждой стадии посредством предоставления единовре-

²¹ Тренды 2023 года, формирующие новые потребительские инсайты...

²² *Максимова В.* Цифровизация – главный тренд логистики. URL: <https://www.retail.ru/articles/tsifrovizatsiya-glavnyy-trend-logistiki> (дата обращения 4 ноября 2023).

менного доступа к цифровой информации, которая способствует коллегиальному прогнозированию отдельно взятого процесса и логистической деятельности в целом [Акаева 2020]. Например, это могут быть смарт-контракты, позволяющие представить прозрачность выполнения сделки и обезопасить обе стороны при выполнении взятых на себя обязательств. И, в-четвертых, положительный сформированный бренд и репутация наших российских предприятий помогут продвинуть производимый ими товар на международном рынке с учетом выбранных горизонтов развития их бизнес-системы, сделав этот бизнес более успешным.

Литература

- Акаева 2020 – *Акаева В.Р.* Цифровая логистика как инновационный инструмент управления бизнес-процессами современной организации // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты: Сб. статей III Междунар. научно-практич. конф., посвященной 90-летию Брянского гос. инженерно-технол. ун-та (г. Брянск, 26–27 ноября 2020 г.). Брянск: Брян. гос. инженерно-технол. ун-т, 2020. С. 47–52.
- Акаева 2021 – *Акаева В. Р.* Стратегическое партнерство промышленных предприятий в условиях цифровизации экономики // Кооперация и предпринимательство: состояние, проблемы и перспективы: Сб. науч. тр. V Междунар. конф. молодых ученых, аспирантов, студентов и учащихся. Казань, 19 ноября 2021 г. Чебоксары: Изд. дом «Среда», 2021. С. 225–228.
- Володин, Подковыров 2018 – *Володин Ю.В., Подковыров П.А.* Стратегия выхода на международные рынки: анализ немецких и российских компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 4. С. 20–35.
- Махалина, Махалин 2020 – *Махалина О.М., Махалин В.Н.* Трансформация финансового маркетинга в цифровую экономику России // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 1. С. 8–18. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-1-8-18.
- Сергеев, Кокурин 2018 – *Сергеев В.И., Кокурин Д.И.* Применение инновационной технологии «Блокчейн» в логистике и управлении цепями поставок // Креативная экономика. Т. 12. № 2. 2018. С. 125–140.
- Сопилко 2021 – *Сопилко Н.Ю.* Основные тренды цифровой трансформации экономики государств ЕАЭС // Вопросы региональной экономики. 2021. № 2 (47). С. 207–213.
- Сопилко и др. 2018 – *Сопилко Н.Ю., Малимон К.Л., Канюков И.А.* Технология блокчейн и способы ее продвижения в современном мире // Экономика и предпринимательство. 2018. № 1 (90). С. 606–610. EDN YRSJJO.

References

- Akaeva, V.R. (2020), “Digital logistics as an innovative tool for managing business processes of a modern organization”, *Tsifrovoyi region: opyt, kompetentsii, proekty: Sbornik statei III Mezhdunar. nauchno-praktich. konf., posvyashchennoi 90-letiyu Bryanskogo gos. inzhenerno-tekhnol. un-ta (g. Bryansk, 26–27 noyabrya 2020 g.)*. [Digital region. Experience, competencies, projects. Collection of articles of the III International Scientific and Practical Conference commemorating the 90th anniversary of the Bryansk State Engineering and Technological University (Bryansk, November 26–27, 2020)], Bryansk gos. inzhenerno-tekhnol. un-t, Bryansk, Russia, pp. 47–52.
- Akaeva, V. R. (2021), “Strategic partnership of industrial enterprises in the conditions of digitalization of the economy”, *Kooperatsiya i predprinimatel'stvo: sostoyanie, problemy i perspektivy: Sbornik nauch. tr. V Mezhdunar. konf. molodykh uchennykh, aspirantov, studentov i uchashchikhsya. Kazan', 19 noyabrya 2021 g.* [Cooperation and entrepreneurship. Status, issues and prospects. Collection of scientific papers of the V International Conference of Young Scientists, Postgraduates, Students and school-students, Kazan, November 19, 2021], Izd. dom “Sreda”, pp. 225–228.
- Makhalina, O.M. and Makhalin, V.N. (2020), “Transformation of financial marketing in the digital economy of Russia”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 1, pp. 8–18, DOI: 10.28995/2073- 6304-2020-1-8-18.
- Sergeev, V.I. and Kokurin, D.I. (2018), “Application of innovative technology ‘Blockchain’ in logistics and supply chain management”, *Creative Economy*, vol. 12, no. 2, pp. 125–140.
- Sopilko, N.Yu. (2021), “The main trends of digital transformation in the economy of the EAEU countries”, *Issues of regional economy*, no. 2 (47), pp. 207–213.
- Sopilko, N.Yu., Malimon, K.L. and Kanyukov, I.A. (2018), “Blockchain technology and ways of its promotion in the modern world”, *Economics and Entrepreneurship*, no. 1 (90), pp. 606–610, EDN YRSJIO.
- Volodin, Yu.V. and Podkovyrov, P.A. (2018), “International market expansion: the case of German and Russian companies”, *Strategic decisions and risk management*, no. 4, pp. 20–35.

Информация об авторах

Вероника Р. Акаева, кандидат экономических наук, Казанский (При- волжский) федеральный университет, Казань, Россия; 420012, Россия, Казань, ул. Бутлерова, д. 4; r-akaev_80@mail.ru

Яна Ф. Наширванова, кандидат экономических наук, доцент, Казан- ский кооперативный институт (филиал) АНОО ВО Центросоюза Россий- ской Федерации «Российский университет кооперации», Казань, Россия; 420081, Россия, Казань, ул. Н. Ершова, д. 58; yana.nashirvanova@mail.ru

Information about the authors

Veronika R. Akaeva, Cand. of Sci. (Economics), Kazan (Volga) Federal University, Kazan, Russia; bld. 4, Butlerova Street, Kazan, Russia, 420012; r-akaev_80@mail.ru

Yana F. Nashirvanova, Cand. of Sci. (Economics), associate professor, Kazan Cooperative Institute (branch) ANOO VO Centrosoyuz of the Russian Federation “Russian University of Cooperation”, Kazan, Russia; bld. 58, N. Ershova Street, Kazan, Russia, 420081; yana.nashirvanova@mail.ru

Развитие электронной коммерции в условиях цифровизации мировой экономики

Екатерина В. Богомаз

*Санкт-Петербургский государственный университет,
Санкт-Петербург, Россия, boghomazk@mail.ru*

Аннотация. В современной экономике растет роль внедрения новейших технологий, которые способны повышать конкурентоспособность как частных компаний, так и отдельных государств. Использование цифровых технологий влияет на все аспекты торговли и способствует развитию существующих и появлению новых направлений хозяйственной деятельности. На сегодняшний день электронная коммерция является одной из наиболее динамично развивающихся сфер как внутренней, так и международной торговли. Целью статьи является определение ключевых особенностей развития электронной коммерции в мире по основным моделям осуществления транзакций, а также выделение движущих факторов ее развития. Методологическую основу исследования составили структурно-функциональный и статистический методы. Для осуществления поставленной цели в статье рассмотрено развитие электронной коммерции в рамках двух моделей: B2B и B2C, на которые приходится львиная доля цифровой торговли. В результате анализа были определены региональные центры развития электронной коммерции для каждой из рассмотренных моделей. Также в работе показано возрастающее значение международной составляющей электронной коммерции. Определены внешние и внутренние факторы, которые в значительной степени повлияли на развитие электронной коммерции и будут значимыми и в будущем. Рассмотрены перспективы вовлечения предприятий и даже целых стран в новые форматы торгового взаимодействия с помощью инструментов электронной коммерции.

Ключевые слова: электронная коммерция, B2B, B2C, международная торговля, глобальные цепочки стоимости

Для цитирования: Богомаз Е.В. Развитие электронной коммерции в условиях цифровизации мировой экономики // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 1. С. 117–132. DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-117-132

© Богомаз Е.В., 2024

E-commerce development in the context of the world economy digitalization

Ekaterina V. Bogomaz

*St. Petersburg University, Saint-Petersburg, Russia,
boghomazk@mail.ru*

Abstract. New technologies are becoming increasingly important in today's economy and can enhance the competitiveness of businesses and states. Usage of digital technologies has an impact on all aspects of trade and encourages both the development of existing and the emergence of new areas of economic activity. Nowadays, e-commerce is one of the most dynamically changing sectors in both national and international trade. The purpose of the article is to identify the key features of e-commerce development in the world by main transaction models, and also to highlight the driving factors of its development. The methodological basis of the research was formed by structural-functional and statistical methods. In order to fulfil the purpose, in the article the development of e-commerce was studied within the framework of two models: B2B and B2C, which represent the vast majority of digital commerce. Based on the analysis, regional centres of e-commerce development were identified for each of the considered models. The paper also shows the growing importance of the cross-border dimension of e-commerce. It identifies external and internal factors that have significantly influenced the development of e-commerce and will be important in the future. The prospects of involving companies and economies in new formats of trade interaction using e-commerce tools are considered.

Keywords: e-commerce, B2B, B2C, international trade, global value chains

For citation: Bogomaz, E.V. (2024), "E-commerce development in the context of the world economy digitalization", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1, pp. 117–132, DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-117-132

Введение

На сегодняшний день электронная коммерция является одной из наиболее динамично развивающихся сфер мировой торговли. Новые виды рыночного взаимодействия с использованием интернет-технологий позволяют компаниям снижать затраты на продвижение своих товаров, повышать скорость внедрения инноваций,

совершенствовать качество предоставляемых услуг и одновременно с этим более полно удовлетворять потребности клиентов. С помощью платформ электронной коммерции, которые значительно упрощают коммуникацию между сторонами, пользователи получили возможность с наименьшими затратами преодолевать ряд технологических, информационных и языковых барьеров, замедляющих обменные процессы на определенных этапах. Получаемые конкурентные преимущества стимулируют предпринимателей переходить от традиционных методов ведения торговли к смешанным или полностью цифровым, что существенным образом трансформирует сложившуюся рыночную конъюнктуру. В этой связи представляется актуальным исследование движущих факторов развития электронной коммерции, а также выделение ключевых особенностей ее развития. Для реализации поставленной цели в статье будут использованы структурно-функциональный и статистический методы.

Концептуальные основы исследования электронной коммерции

Стремительное развитие технологий и рост числа доступных электронных торговых площадок повышают скорость проведения сделок, снижают существующие барьеры входа на рынок, которые ранее ограничивали возможности всех его участников. Географическое расположение контрагента с каждым годом играет все меньшую роль, что позволяет компаниям ориентироваться на большее число поставщиков и, следовательно, повышать эффективность производств, а также прибыль от реализации продукции. Многие площадки электронной коммерции по мере своего развития переходят в разряд глобальных хабов, так как их деятельность выходит далеко за рамки национальных рынков. Во всем мире наблюдается рост объемов как внутренних, так и трансграничных транзакций через электронные торговые площадки [Калинина, Юркив 2021].

Согласно определению ОЭСР (2001 г.), электронная коммерция представляет собой продажу или приобретение товаров и услуг, совершаемые посредством компьютерных сетей с использованием специально разработанных методов для приема и размещения заказов. Таким образом, способ совершения сделки является основной характеристикой для ее причисления к электронной коммерции [OECD iLibrary 2019].

За период с 1998 по 2018 г. электронная коммерция достигла оборота в 3,5 трлн долларов США¹. В период пандемии COVID-19, в результате введения ограничительных мер по предотвращению распространения вируса, прирост выручки электронной коммерции составил почти 900 млрд долларов США, что, в свою очередь, способствовало ускорению внедрения инноваций и новых технологий в сферу торговли. В 2022 г., несмотря на увеличение числа покупателей, после стремительного роста впервые было отмечено незначительное снижение выручки на 2%, что можно объяснить стабилизацией рынка. Однако, согласно прогнозам, потенциал развития данного рынка все еще остается высоким, и в 2023 г. выручка от продаж превысила уровень того, что был до пандемии².

В зависимости от типа участников сделки электронной коммерции можно классифицировать по следующим моделям: B2B («бизнес бизнесу»), B2C – («бизнес потребителю»), C2C – («потребитель потребителю»), B2G – («бизнес правительству»). Далее будут рассмотрены первые две модели электронной коммерции, а именно B2B и B2C. C2C сегмент рынка электронной коммерции часто пересекается с онлайн-маркетплейсами, которые обеспечивают B2C и C2C продажи. Данное обстоятельство, а также недостаток данных создает препятствие для анализа рынка электронной коммерции C2C как элемента мировой экономики. Для B2G также существует проблема нехватки релевантных данных. Многие государственные контракты носят открытый характер, но не все публикуются, так как у разных учреждений действуют свои правила публикации данных. Некоторые контракты и вовсе являются секретными и открыты только для избранных поставщиков.

Развитие электронной коммерции B2B

До недавнего времени академическим сообществом внимание в большей степени уделялось второй по величине выручки модели электронной коммерции B2C, компании которой превосходили своих B2B коллег по объему венчурных инвестиций, интересу со стороны потребителей, уровню внедрения технологий и глобальной

¹ Digital Market Insights eCommerce // Statista. 2022. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/worldwide#revenue> (дата обращения 20 ноября 2023).

² Commerce Trends 2023. 2023. URL: <https://www.shopify.com/plus/commerce-trends> (дата обращения 1 ноября 2023).

известности. Прежде всего, это было связано с тем, что компании, осуществляющие электронные сделки B2B, медленнее переходили в цифровой формат по причине сложности трансформации существующих технологических процессов, организационных структур и вероятности появления новых рисков.

Согласно исследованию, проведенному компанией McKinsey, основываясь на данных о 1500 компаний, в 2018 г. отмечался значительный разрыв по уровню внедрения цифровых технологий между предприятиями различных отраслей и их сильное отставание от компаний в секторе ИКТ (уровень цифровизации которых взят за 100% в исследовании). Производители цифровых товаров, компании сектора услуг, а также те, чья деятельность предусматривает быстрый оборот капитала, продемонстрировали более высокие темпы внедрения цифровых технологий [Сопилко, Малимон, Канюков 2018]. Средний уровень цифровизации по всем отраслям составлял 24,1%, в то время как отрасли туризма и ритейла имели самые высокие показатели (около 50% от уровня цифровизации в компаниях ИКТ сектора). Хуже всего себя показали фармацевтика и крупные отрасли обрабатывающей промышленности. Если рассматривать операционную деятельность предприятий, то продажи осуществлялись через цифровые каналы только на 26% от потенциально возможного уровня, внутренние операции были автоматизированы на 31%, а оцифровка взаимодействия в цепочках поставок оценивалась в 25%³.

За последние несколько лет бизнес в значительной степени наверстал отставание в использовании цифровых способов реализации продукции. В 2021 г. около 53% компаний предлагали контрагентам осуществлять сделки, используя платформы электронной коммерции, а в 2022 г. данный показатель увеличился до 65%⁴.

Пандемия COVID-19 стала значимым фактором, повлиявшим на внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы, в том числе в сферу торговли. Причиной этого стала возникшая перед бизнесом

³ Twenty-five years of digitization: Ten insights into how to play it right. McKinsey & Company. 2019. URL: https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/twenty-five%20years%20of%20digitization%20ten%20insights%20into%20how%20to%20play%20it%20right/mgi-briefing-note-twenty-five-years-of-digitization-may-2019.ashx (дата обращения 7 ноября 2023).

⁴ Busting the five biggest B2B e-commerce myths. McKinsey & Company. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/busting-the-five-biggest-b2b-e-commerce-myths> (дата обращения 7 ноября 2023).

необходимость преодолевать введенные правительствами коронавируса ограничения. Однако даже после разработки и повсеместного распространения вакцин, что повлекло возобновление личных встреч с деловыми партнерами как в пределах страны, так и за рубежом, переход на электронные платформы для осуществления сделок не замедлил своих темпов и даже местами ускорился⁵. Согласно прогнозам международной курьерской компании DHL, к 2025 г. 80% всех торговых операций в сфере B2B между поставщиками и профессиональными покупателями будут осуществляться исключительно через цифровые каналы⁶.

Также на распространение электронной коммерции B2B повлияло повышение в компаниях как реализующих, так и в приобретающих продукцию через электронные площадки, доли сотрудников, хорошо знакомых с сервисами электронной коммерции и выросших на интернет-технологиях. Согласно подсчетам Организации Объединенных Наций (ООН), на конец 2021 г. трудоспособное население планеты составляло 64,9% от общей численности. Доля поколения миллениалов, родившихся примерно с 1981 по 1996 г., была равна 36,2% от числа трудоспособного населения⁷. Представители данного поколения все чаще занимают ведущие позиции во многих компаниях, и данная тенденция будет только усиливаться. На сегодняшний день около 73% всех решений о совершении покупок в сфере B2B уже принимается ими. Миллениалы активно взаимодействуют с интернетом и высокоориентированны на внедрение цифровых технологий⁸. Также они будут переносить личный опыт использования электронных торговых площадок B2C и способствовать трансформации способов предоставления услуг в B2B к более удобному и привычному для них на потребительском уровне.

Потенциальным фактором для дальнейшего развития и распространения электронной коммерции может стать предостав-

⁵ Ibid.

⁶ The ultimate B2B E-commerce guide // DHL. 2021. 21 с. URL: https://www.dhlexpress.be/wp-content/uploads/2022/03/DHLE_Whitepaper_The-Ultimate-B2B-E-commerce-Guide_FULL-VERSION_DEF.pdf (дата обращения 13 ноября 2023).

⁷ Total population (both sexes combined) by single age, region, subregion and country, annually for 1950-2100 (thousands). United Nations. 2022. URL: [https://population.un.org/wpp/Download/Files/1_Indicators%20\(Standard\)/EXCEL_FILES/2_Population/WPP2022_POP_F01_1_POPULATION_SINGLE_AGE_BOTH_SEXES.xlsx](https://population.un.org/wpp/Download/Files/1_Indicators%20(Standard)/EXCEL_FILES/2_Population/WPP2022_POP_F01_1_POPULATION_SINGLE_AGE_BOTH_SEXES.xlsx) (дата обращения 27 октября 2023).

⁸ The ultimate B2B E-commerce guide...

ляемая данным инструментом возможность вовлечения ранее незадействованных стран и предприятий в глобальные производственные системы, или глобальные цепочки стоимости (ГЦС) [Sopilko et al. 2017]. ГЦС являются важным фактором обеспечения экономического и технологического развития государств, и выгоды, получаемые ими от участия, оказываются, как правило, выше, чем от торговли готовыми изделиями. Участниками глобального производства стремятся стать как развитые, так и развивающиеся страны, вне зависимости от уровня экономического и технологического развития. Однако возможности их участия в ГЦС, уровень вовлеченности в глобальные производственные процессы, позиция в звеньях цепочек и доля присваиваемой добавленной стоимости различны [Очерки 2022].

Согласно оценкам Всемирного банка, около половины мировой торговли на данный момент осуществляется в рамках ГЦС и 80% торговых потоков ГЦС контролируются небольшой долей крупных компаний (15%)⁹. Развитие трансграничной электронной коммерции B2B может стать инструментом, позволяющим малым и средним предприятиям конкурировать по некоторым позициям с крупными компаниями и вливаться в уже функционирующие ГЦС. На данный момент из всего многообразия товаров, представленных в каталогах торговых площадок электронной коммерции B2B, около 34% являются промежуточными¹⁰, и, следовательно, поставщики данных товаров могут быть вовлечены в локальные и глобальные производственные процессы.

В последние годы под влиянием ранее описанных факторов электронная коммерция B2B стала активно развиваться не только в рамках национальных границ, но и на глобальном уровне. В 2021 г. валовая стоимость реализованных товаров равнялась 17,9 трлн долларов США и, по прогнозам, к 2026 г. вырастет до более чем 36 трлн¹¹. Азиатско-Тихоокеанский регион значительно опережает другие по уровню развития электронной коммерции, а именно по объему сделок, уровню интеграции платформ и систем осуществления платежей, качеству обслуживания клиентов. Ключевыми факторами, способствующими устойчивому росту, являются быстрая цифровая трансформация бизнеса и вовле-

⁹ B2B E-commerce marketplaces and MSMEs: evidence of global value chain facilitation? // World Trade Organization. 2022. 22 с. URL: https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd202207_e.pdf (дата обращения 22 октября 2023).

¹⁰ Idid.

¹¹ Busting the five biggest B2B e-commerce myths...

чение в цифровую торговую среду ранее неосвоенных рынков. В 2021 г. на Азиатско-Тихоокеанский регион приходилось 78% выручки электронной коммерции В2В (рис. 1). Североамериканский регион, демонстрировавший в 2021 г. 20%-ное отставание от азиатских государств по уровню ВВП, за тот же период имел пятикратный меньший объем продаж по направлению электронная коммерция В2В, что говорит о качественном разрыве использования цифровых технологий в торговле.

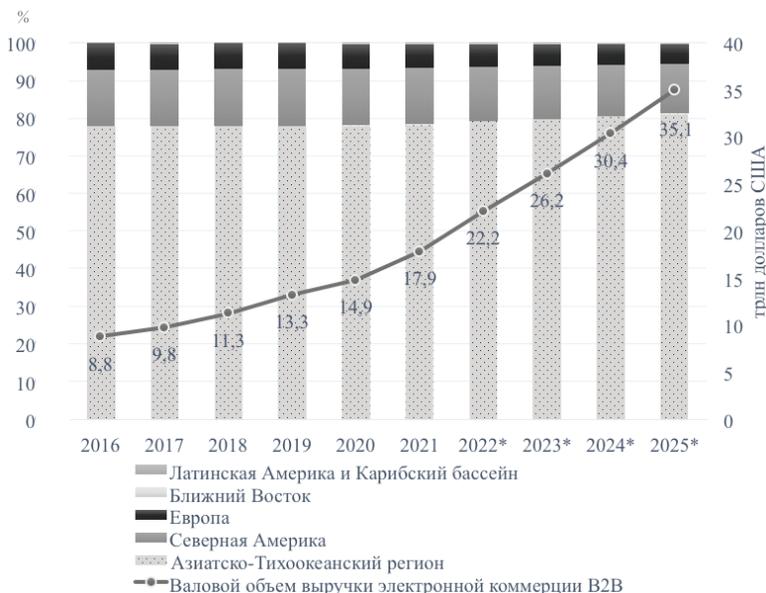


Рис. 1. Валовой объем выручки электронной коммерции В2В в мире и региональная структура¹²

Мировым лидером является Китай, выручка от продаж электронной коммерции В2В которого в 2020 г. составила более 4 трлн долларов США. Согласно результатам опроса 2021 г., проведенного среди китайских предпринимателей, использующих инструменты электронной коммерции для реализации продукции на рынке

¹² Составлено автором по: B2B eCommerce – In-depth Market Insights & Data Analysis // Statista. 2022. 133 с. URL: <https://www.statista.com/study/44442/in-depth-report-b2b-e-commerce/> (дата обращения 24 октября 2023).

B2B, для 43% респондентов США являются основным торговым партнером. Рынки Сингапура, России и Великобритании также были указаны как значимые для осуществления экспортной деятельности¹³. Таким образом следует сказать, что международное предпринимательство все больше использует электронную коммерцию для осуществления своей деятельности, и она приобретает глобальный характер.

Как уже говорилось ранее, азиатский рынок электронной коммерции использует передовые управленческие практики и технологии, позволяющие занимать ему лидирующие позиции. Как следствие, уровень конкуренции в данном регионе очень высок, а самые успешные и крупные компании получили статус мировых торговых гигантов. На конец 2021 г. четыре из пяти крупнейших по уровню продаж компаний электронной коммерции находились в Китае. Несмотря на то что экспоненциальный рост таких крупных компаний, как Alibaba с сайтами Alibaba.com и 1688.com, вывел Китай на передовые позиции на мировом рынке электронной коммерции и обеспечивал лидерство в данном направлении на протяжении последних лет, ожидается, что в течение следующего десятилетия именно малые и средние предприятия будут играть определяющую роль в развитии электронной коммерции B2B¹⁴.

Североамериканский регион является вторым по валовой стоимости реализованных товаров электронной коммерции B2B, и его доля в 2021 г. составляла около 15%. За ним следуют европейский рынок с 6,6%, страны Латинской Америки и Ближнего Востока. Несмотря на относительно низкую долю Ближнего Востока (0,2%), в период с 2016 по 2020 г. данный регион демонстрировал самые высокие темпы роста и все еще имеет большой потенциал для развития. Ключевым фактором роста в данном регионе является появление B2B стартапов и платформ, которые позволили малым и средним предприятиям наладить связь с производителями, дистрибьюторами на более глубоком уровне.

¹³ Cross-border e-commerce in China // Statista. 2021. 35 с. URL: <https://www.statista.com/study/79150/cross-border-e-commerce-in-china/> (дата обращения 18 октября 2023).

¹⁴ eCommerce – Market Data Analysis & Forecast // Statista. 2023. 214 с. URL: <https://www.statista.com/study/42335/ecommerce-report/> (дата обращения 23 октября 2023).

Развитие электронной коммерции В2С

Рынок электронной коммерции В2С является вторым по объему торговли среди всех моделей, и в 2021 г. выручка от продаж в мире составила 5,2 трлн долларов США¹⁵. На развитие данной модели электронной коммерции во многом оказывают влияние те же факторы, что были ранее описаны для В2В. Пандемия COVID-19 и последующие ограничения на внутренние и трансграничные передвижения стимулировали переход в цифровую среду многих розничных поставщиков. В исследовании UNCTAD были проанализированы объемы продаж пятнадцати крупнейших компаний электронной коммерции (семь электронных торговых платформ и восемь поставщиков цифровых услуг) за период с 2018 по 2020 г., а именно до пандемии COVID-19 и во время нее. Согласно результатам, за 2020 г. прирост продаж у семи электронных платформ вырос в среднем на 70% по сравнению с предыдущим периодом. У поставщиков цифровых услуг, напротив, было отмечено снижение продаж, так как большинство представленных компаний связаны с туризмом или перевозками¹⁶.

Пандемия усилила воздействие на развитие электронной коммерции В2С такого фактора, как изменение потребительских предпочтений и привычек. Около 92% потребителей, которые впервые воспользовались сервисами онлайн-шопинга в 2019 г., заявили, что станут постоянными покупателями цифровых платформ взамен традиционных, ранее предпочитаемых способов приобретения¹⁷. Активно меняющееся под влиянием тенденций электронной коммерции потребительское поведение также имеет большое влияние на развитие трансграничного направления. Согласно данным опроса, проведенного PayPal в 11 странах, доля респондентов, совершающих трансграничные онлайн-покупки, за год, с 2021 по 2022 г. выросла с 52 до 57%. Наиболее часто упоминаемыми причинами

¹⁵ E-commerce worldwide // Statista. 2023. 49 с. URL: <https://www.statista.com/study/10653/e-commerce-worldwide-statista-dossier/> (дата обращения 28 октября 2023).

¹⁶ Estimates of global E-commerce 2019 and preliminary assessment of COVID-19 impact on online retail 2020 // UNCTAD, 2021. 12 с. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/tn_unctad_ict4d18_en.pdf (дата обращения 20 октября 2023).

¹⁷ Emerging consumer trends in a post COVID-19 world // McKinsey & Company, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/emerging-consumer-trends-in-a-post-covid-19-world> (дата обращения 11 ноября 2023).

совершения трансграничных приобретений являются желание получить определенный товар, которого нет в наличии на местном рынке, и возможность покупки по более выгодным ценам¹⁸.

Несмотря на существование общих для моделей электронной коммерции B2B и B2C факторов и тенденций развития, каждая из них имеет уникальные особенности, которые определяют направления и границы возможного роста. Например, для B2C электронной коммерции значимыми являются ограничения в виде размера национального или регионального рынков, а также все еще высокая стоимость доставки розничных покупок, что снижает потенциал развития трансграничного направления.

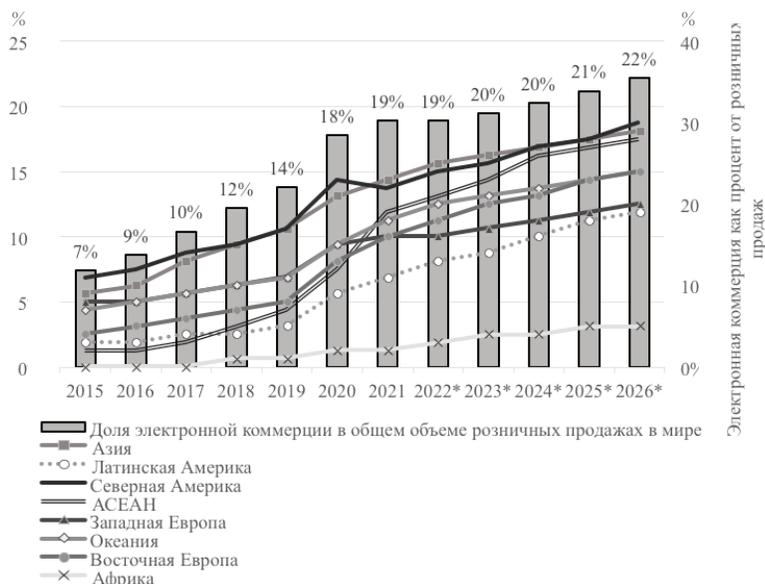


Рис. 2. Доля электронной коммерции B2C в общем объеме розничных продаж по всему миру и по регионам¹⁹, %

¹⁸ DHL global connectedness index 2022 // DHL, 2023. 304 с. URL: <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/delivered/documents/pdf/dhl-global-connectedness-index-2022-complete-report.pdf> (дата обращения 11 ноября 2023).

¹⁹ Составлено автором по: E-commerce as percentage of total retail sales worldwide from 2015 to 2027 // Statista, 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/> (дата обращения 15 ноября 2023); Here's Why E-Commerce Growth Can Stay

Для электронной коммерции B2C существует тенденция роста доли интернет-продаж как составляющей розничной торговли. В 2015 г. доля электронных продаж данной модели составляла около 7% от мировой розничной торговли по объему выручки, а к 2020 г. этот показатель вырос более чем в 2 раза до 18% (рис. 2). Также, согласно оценкам экспертов, к 2025 г. выручка от онлайн-сегмента будет составлять почти четверть всех розничных продаж в мире. Тенденция замещения электронной коммерцией традиционных способов ведения торговли наблюдается во всех регионах мира. В 2020 г. лидирующими в данном направлении были Азиатский и Североамериканский регионы, где доля электронной коммерции в розничных продажах составляла 20%. Африканский и Латиноамериканский регионы, несмотря на низкие текущие показатели, представляются одними из самых перспективных в плане дальнейшего развития электронной коммерции. Согласно оценкам, процент использования торговых площадок в данных регионах вырастет почти в 4 раза к 2026 г.

Так как электронная коммерция B2C представляет собой форму розничной торговли, то структуру продаж в рамках данной модели можно рассмотреть по укрупненным потребительским категориям, таким как электроника, одежда, обувь и аксессуары, игрушки и товары для хобби, мебель, товары для ухода и гигиены (входят средства личной гигиены, косметика и товары личного ухода, бытовые и медицинские товары), продукты питания, напитки, а также категория, включающая в себя такие товары, как книги, фильмы, музыка, игры (рис. 3). На протяжении многих лет товары из категорий мода, электроника и игрушки являются самыми продаваемыми через платформы электронной коммерции. Как можно заметить по данным графика, COVID-19 существенно повлиял на торговую структуру данной модели. С начала пандемии в 2019 г. и вплоть до ее окончания в 2021 г. ежегодный прирост выручки от продаж электронной коммерции B2C в среднем составлял 23%. Ограничения на перемещения, наложенные во время пандемии, стимулировали развитие электронной коммерции в таких категориях, как продукты и напитки, прирост выручки от продаж которых порой составлял более 50%²⁰.

Stronger for Longer // Morgan Stanley, 2022. URL: <https://www.morganstanley.com/ideas/global-ecommerce-growth-forecast-2022> (дата обращения 16 ноября 2023).

²⁰ Cross-border e-commerce // Statista. 2023. 40 с. URL: <https://www.statista.com/study/85361/cross-border-e-commerce> (дата обращения 17 ноября 2023). Statista, по подписке СПбГУ.

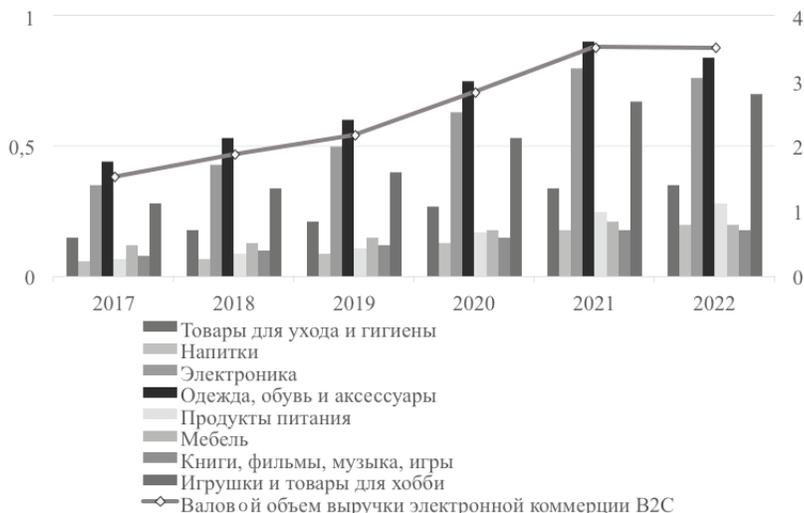


Рис. 3. Выручка электронной коммерции B2C по укрупненным отраслям, трлн долл. США (левая ось), валовой объем выручки электронной коммерции B2C, трлн долл. США (правая ось)²¹

Международный аспект электронной коммерции B2C демонстрирует значительный рост на протяжении многих лет. С 2015 по 2021 г. доля трансграничной электронной коммерции в совокупном объеме выручки от продаж электронной коммерции B2C выросла с 15 до 22,3%. Структура трансграничной торговли в некоторых аспектах схожа с ранее описанной внутренней. В данном направлении наиболее продаваемыми являются товары из категорий мода и электроника, чуть менее популярны игрушки и товары для хобби, а также товары для ухода и гигиены. Популярность указанных категорий можно объяснить результатами опроса, проведенного компанией Censuwide, в котором участвовали 9000 респондентов из 9 стран. Согласно опросу, основными причинами отказа от совершения покупки из-за рубежа онлайн являются

²¹ Составлено автором по: eCommerce – Market Data Analysis & Forecast // Statista, 2023. 214 с. URL: <https://www.statista.com/study/42335/e-commerce-report/> (дата обращения 23 октября 2023). Режим доступа: Statista, по подписке СПбГУ.

высокая стоимость и длительный срок доставки²². Следовательно, покупатели стремятся приобретать такие товары, которые даже с учетом затрат на доставку и времени ожидания выгоднее приобрести за границей.

Заключение

Исследование показало, что электронная коммерция стала неотъемлемым структурным элементом как национальной, так и международной торговли, чему способствовало развитие цифровой, финансовой и институциональной инфраструктуры. Сформировались крупнейшие мировые центры электронной коммерции. Азиатско-Тихоокеанский регион имеет абсолютное лидерство в B2B электронной коммерции и значительно превосходит другие по объему сделок, уровню интеграции платформ и систем осуществления платежей, качеству обслуживания клиентов. Первое место по продажам в рамках B2C модели занимают Азиатско-Тихоокеанский и Северо-Американский регионы, и разрыв между показателями данных регионов и общемировым достаточно велик.

К числу значимых факторов, существенно определивших динамику дальнейшего развития для обеих моделей, можно отнести COVID-19, который ускорил внедрение цифровых технологий в бизнес-процессы и продемонстрировал важность использования цифровых инструментов реализации продукции для компаний. Для B2B данный фактор имел особое значение, так как являлся мощным стимулом цифровой трансформации предприятий всех секторов экономики. Причем изменения по своей сути имеют устойчивый характер, так как даже после окончания пандемии и снятия всех ограничений переход на электронные платформы для осуществления сделок не замедлил своих темпов, а местами ускорился. Для B2C фактор COVID-19 являлся стимулирующим к переходу в цифровую среду многих розничных поставщиков.

Следующим фактором, оказавшим существенное влияние на развитие электронной коммерции, являются социально-организационные изменения, связанные со значительным повышением вовлеченности потребителей и продавцов в цифровую среду. Для B2B это выражается в смене поколения на руководящих должностях компаний на представителей миллениалов и повышении доли

²² Cross-border e-commerce // Statista. 2023. 40 с. URL: <https://www.statista.com/study/85361/cross-border-e-commerce> (дата обращения 17 ноября 2023).

сотрудников, хорошо знакомых с современными технологиями и имеющих высокие цифровые компетенции. Для модели В2С социальные изменения наибольшим образом проявились в смене потребительского поведения, которое выражается в замене традиционных способов покупок электронными и росте интереса к трансграничным онлайн-покупкам.

Сложившаяся система В2В формирует новый механизм ГЦС, расширяя возможности вовлечения предприятий и даже целых стран в новые форматы торгового взаимодействия. Это открывает большие перспективы для многих компаний и может стать определяющим для модели электронной коммерции В2В на текущее десятилетие.

Литература

- Калинина, Юркив 2021 – *Калинина Л.Л., Юркив И.М.* Электронная коммерция как перспективное направление предпринимательской деятельности // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 1. С. 61–69.
- Очерки 2022 – Очерки по торговле и торговой политике России: Монография / Под общ. ред. С.Ф. Сутырина. СПб.: Издательско-полиграф. ассоциация высших учебных заведений, 2022. 234 с.
- Сопилко и др. 2018 – *Сопилко Н.Ю., Малимон К.Л., Каныков И.А.* Технология блокчейн и способы ее продвижения в современном мире // Экономика и предпринимательство. 2018. № 1 (90). С. 606–610.
- OECD iLibrary 2019 – Unpacking E-commerce. Business Models, Trends and Policies // OECD iLibrary, 2019. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1885800a-en/index.html?itemId=/content/component/1885800a-en#back-n-ch01-2> (дата обращения 22 ноября 2023).
- Sopilko et al. 2017 – *Sopilko N.Yu., Kovaleva E.A., Orlova A.F., Grigoryeva A.V., Navrotskaia N.A.* Dynamics factors and slow-response characteristics of Russian trade ties // Journal of Advanced Research in Law and Economics. Vol. 8. No. 2. P. 625–634. DOI: 10.14505/jarle.v8.2(24).33.

References

- Kalinina, L.L. and Yurkiv, I.M. (2021), “E-commerce as a promising business area”, Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities, no. 1, pp. 61–69.

- OECD iLibrary (2019), *Unpacking E-commerce. Business Models, Trends and Policies*, available at: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1885800a-en/index.html?itemId=/content/component/1885800a-en#back-n-ch01-2> (Accessed 22 Nov 2023).
- Sopilko, N.Yu., Malymon, K.L., and Kanukov, I.A. (2018), “Blockchain and the ways of its promotion in the modern world”, *Economics and Entrepreneurship*, vol. 1, no. 90, pp. 606–610.
- Sopilko, N.Yu., Kovaleva, E.A., Orlova, A.F., Grigoryeva, A.V. and Navrotskaia, N.A. (2017), “Dynamics factors and slow-response characteristics of Russian trade ties”, *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, vol. 8, no. 2, pp. 625–634, DOI: 10.14505/jarle.v8.2(24).33.
- Sutyryn, S.F. (ed.) (2022), *Oчерки по торговле и торговой политике России* [The Essays on Russian Trade and Trade Policy. A Monograph], Publishing and Printing Association of Higher Education Institutions, St. Petersburg, Russia.

Информация об авторе

Екатерина В. Богомаз, аспирант, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия; 199034, Россия, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7-9; boghomazk@mail.ru

Information about the author

Ekaterina V. Bogomaz, postgraduate student, St. Petersburg University, Saint Petersburg, Russia; bld. 7-9, Universitetskaya Embankment, Saint Petersburg, Russia, 199034; boghomazk@mail.ru

Международный опыт

УДК 327.7+339.5(510)

DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-133-143

Влияние ПИИ и инфраструктурных проектов в рамках инициативы «Один пояс – один путь» на уровень торгового сотрудничества между КНР и АСЕАН

Даниил А. Потапов

РЭУ имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия,

potapov.dpeng@gmail.com

Аннотация. В рамках статьи произведена оценка влияния ПИИ и инфраструктурных проектов в рамках инициативы «Один пояс – один путь» на торговое сотрудничество между КНР и АСЕАН на основе анализа изменения показателей взаимной торговли. Рассмотрена динамика изменения абсолютных (объем торгового оборота, приток ПИИ), относительных (доля в рамках общего внешнеторгового оборота, темпы роста двусторонней торговли) и индексных показателей (индекс интенсивности торговли) для КНР и АСЕАН. На основании результатов исследования сделан вывод о стимулирующем влиянии ПИИ и проектов «Одного пояса – одного пути» на двустороннюю торговлю между КНР и АСЕАН. В качестве важной особенности данного влияния выделена неравнозначность преимуществ, которые получает КНР и АСЕАН.

Ключевые слова: межрегионализм, экономическое сотрудничество, международная торговля, «Один пояс – один путь», КНР, АСЕАН

Для цитирования: Потапов Д.А. Влияние ПИИ и инфраструктурных проектов в рамках инициативы «Один пояс – один путь» на уровень торгового сотрудничества между КНР и АСЕАН // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 1. С. 133–143. DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-133-143

© Потапов Д.А., 2024

Influence of the FDI and infrastructure projects on the mutual trade cooperation between the PRC and the ASEAN

Daniil A. Potapov

*Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia,
potapov.dpeng@gmail.com*

Abstract. The article estimates the influence of FDI and infrastructure projects within the framework of the One Belt, One Road initiative on the trade relations between the PRC and the ASEAN through analysis of mutual trade indicators. It considers the trends in absolute (volume of bilateral trade, FDI inflow) relative (share in the structure of external trade, rates of mutual trade growth) and index figures (index of trade intensity) for PRC and ASEAN. In accordance with the research results the conclusion is made on the stimulating effect of FDI and One Belt, One Road projects on bilateral trade between the PRC and the ASEAN. As an important feature of that influence, the unequal benefits that are realized by the PRC and ASEAN are highlighted.

Keywords: inter-regionalism, economic cooperation, international trade, Belt and Road Initiative, the PRC, the ASEAN

For citation: Potapov, D.A. (2024), "Influence of the FDI and infrastructure projects on the mutual trade cooperation between the PRC and the ASEAN", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1, pp. 133–143, DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-133-143

Гипотеза и методология исследования

Приток прямых иностранных инвестиций и осуществление транспортных и инфраструктурных проектов в рамках трансрегионального мегапроекта «Один пояс – один путь» способствует развитию и углублению экономических взаимосвязей между КНР и странами АСЕАН. Основу гипотезы составляют теории региональной экономической интеграции, в первую очередь неофункционализм, феномен «перелива Хааса», концепции межрегионализма и трансрегионализма, а также теория глобальных цепочек добавленной стоимости [Goncharova et al. 2018]. Более подробно феномен трансрегиональных мегапроектов и влияние китайской инициативы «Один пояс – один путь» рассмотрены в предыдущих работах автора [Мигалева, Потапов 2023; Сопилко, Потапов 2023].

В рамках данной работы будет осуществлена попытка эмпирического подтверждения ранее сформулированной гипотезы. Во-первых, важно отметить хронологические рамки исследования – с 2001 по 2022 г., которые условно разделены на два периода для проведения сравнения: период до начала функционирования инициативы «Один пояс – один путь» с 2001 по 2012 г. (период № 1), и период, когда инициатива «Один пояс – один путь» и ее проекты начали реализовываться с 2013 по 2022 г. (период № 2). Во-вторых, будет проведено комплексное сравнение следующих показателей: динамика изменения объема товарооборота между КНР и АСЕАН; динамика изменения объема внешней торговли КНР и АСЕАН; изменение доли КНР в структуре внешней торговли АСЕАН и доли АСЕАН в структуре внешней торговли КНР; динамика изменения индекса интенсивности торговли между КНР и АСЕАН. В-третьих, поиск корреляции между притоками ПИИ и притоком финансирования проектов «Одного пояса – одного пути» в страны АСЕАН и изменениями вышеуказанных показателей.

В рамках исследования индексы интенсивности торговли рассчитаны по формуле, предлагаемой в рамках работы М. Микича, Дж. Гилберта «Торговая статистика в принятии решений» [Миграция 2017; Блудова 2014] (здесь и далее Индекс 1):

$$I_{ih} = \frac{X_{ih} * (M_w - M_i)}{X_i * M_h}, \quad (1)$$

где I_{ih} – индекс интенсивности двусторонних товаропотоков страны i в страну h ; X_{ih} – экспорт страны i в страну h ; X_i – общий объем экспорта страны i ; M_w – общий объем мирового импорта; M_h – общий объем импорта страны h ; M_i – общий объем импорта страны i .

Дополнительно использована следующая методика расчета индекса интенсивности товаропотоков (здесь и далее Индекс 2) [Миграция 2017]:

$$I_{sd} = \frac{X_{sd}/X_{sw}}{X_{wd}/X_{wy}}, \quad (2)$$

где X_{sd} – экспорт страны s в страну d ; X_{sw} – общий экспорт страны s ; X_{wd} – мировой экспорт в страну d ; X_{wy} – суммарный мировой экспорт.

Отдельно необходимо указать на особенность репрезентации КНР в рамках статистики ЮНКТАД, который рассматривает специальные административные субъекты – Гонконг, Макао, а также Тайвань как отдельные экономические субъекты. В связи с данной

особенностью первоисточника в рамках данной работы данные по КНР представлены суммой четырех экономических субъектов по методологии ЮНКТАД – материкового Китая, Гонконга, Макао и Тайваня.

Результаты

Вначале будет представлена общая динамика изменения торгового оборота АСЕАН с КНР, для сравнения будет рассмотрена динамика изменения общего объема внешней торговли АСЕАН и КНР. С учетом временных периодов, выделенных для проведения исследования, необходимо в первую очередь обозначить изменения в абсолютных значениях (табл. 1).

Таблица 1

Изменения объема внешней торговли АСЕАН и КНР,
объема торговли между КНР и АСЕАН
в 2001, 2012, 2013 и 2022 гг., млн долл. США

Торговый оборот	2001	2012	2013	2022
Внешняя торговля АСЕАН	734 122	2 491 156	2 537 064	3 830 415
АСЕАН–КНР	103 373	525 644	561 334	1 068 183
Внешняя торговля КНР	1 138 015	5 494 799	5 899 955	8 521 443

Источник: составлено автором на основе данных ЮНКТАД¹.

Приведенные выше данные демонстрируют, что торговый оборот между КНР и АСЕАН увеличился в период с 2001 по 2022 г. более чем в 10 раз, в то время как внешняя торговля АСЕАН только в 5 раз, КНР – в 7 раз. Однако более наглядным будет проследить темпы роста торговли между КНР и АСЕАН в сравнении с темпами роста внешней торговли КНР и АСЕАН за рассматриваемый период (рис. 1).

¹ Merchandise Trade Matrix in thousands United States dollar, annual // UNCTAD STAT. URL: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.TradeMatrix> (дата обращения 31 октября 2023).

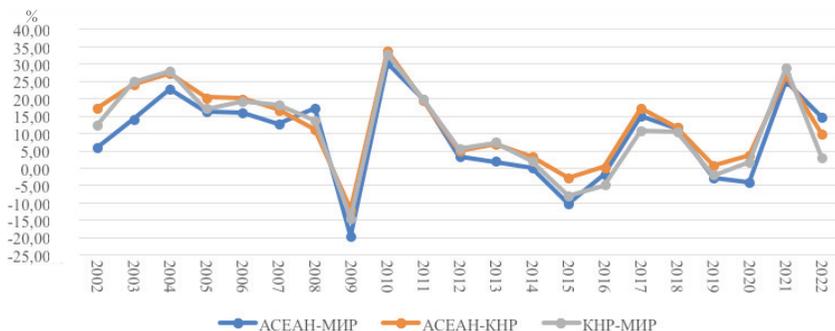


Рис. 1. Темпы роста внешней торговли АСЕАН и КНР, торгового оборота между КНР и АСЕАН (год к году, %) с 2002 по 2022 г.²

В среднем можно говорить о том, что темпы роста (падения) объемов торговли между КНР и АСЕАН в течение 2002–2012 гг., за исключением 2002, 2006, 2009 и 2012 гг., не превышали темпы прироста внешней торговли КНР, а в отдельных случаях и внешней торговли АСЕАН. В вышеперечисленные годы превышение составляло менее 1% от двух других показателей. В период с 2013 по 2022 г. можно увидеть, что темпы роста торговли между АСЕАН и КНР в среднем выше темпов роста внешней торговли КНР и АСЕАН. При этом важно подчеркнуть, что в 2015 г. падение объема торговли между КНР и АСЕАН был не таким значительным по сравнению с внешним оборотом КНР и АСЕАН, в 2019–2022 гг. сохранялась тенденция роста двусторонней торговли между КНР и АСЕАН при сокращении внешнеторгового оборота. Помимо этого, начиная с 2014 г. темпы роста торговли между АСЕАН и КНР стабильно выше, чем рост внешней торговли КНР в целом.

Далее необходимо рассмотреть изменение доли АСЕАН и КНР в рамках их внешней торговли друг для друга (рис. 2).

² Рисунки 1–5 составлены автором на основе данных ЮНКТАД: Merchandise Trade Matrix. Annual // UNCTAD STAT. URL: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.TradeMatrix> (дата обращения 31 октября 2023).

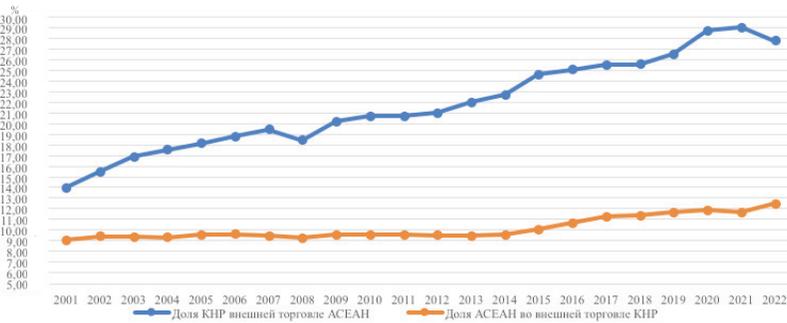


Рис. 2. Изменение доли АСЕАН в структуре внешней торговли КНР и КНР в структуре внешней торговли АСЕАН с 2001 по 2022 г., %

Для стран АСЕАН наблюдается устойчивая тенденция роста доли КНР во внешней торговле в рамках обоих рассматриваемых периодов – за период № 1 увеличение доли КНР составило около 7%, а за период № 2 – около 6%. Для КНР в рамках периода № 1 наблюдаются изменения доли АСЕАН во внешней торговле в диапазоне от 9 до 9,67%. В свою очередь, в течение периода № 2 наблюдается устойчивая тенденция роста доли АСЕАН в структуре внешней торговли с 9,51% в 2013 г. до 12,54% – в 2022 г.

В целом вышеприведенные обобщенные данные можно назвать косвенным подтверждением выдвинутой гипотезы, и далее необходим более глубокий анализ. Следующим этапом будет проведение анализа изменения индексов интенсивности товаропотоков из КНР в АСЕАН (рис. 3) и из АСЕАН в КНР (рис. 4).

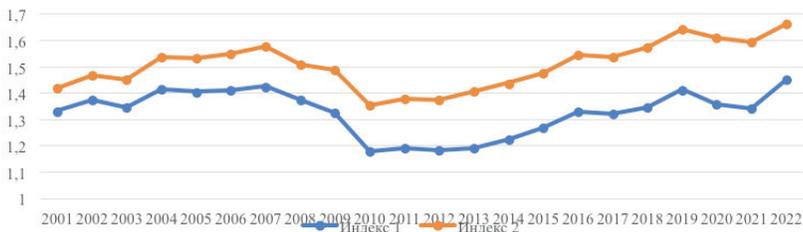


Рис. 3. Динамика изменений индексов интенсивности товаропотоков из КНР в АСЕАН с 2001 по 2022 г.

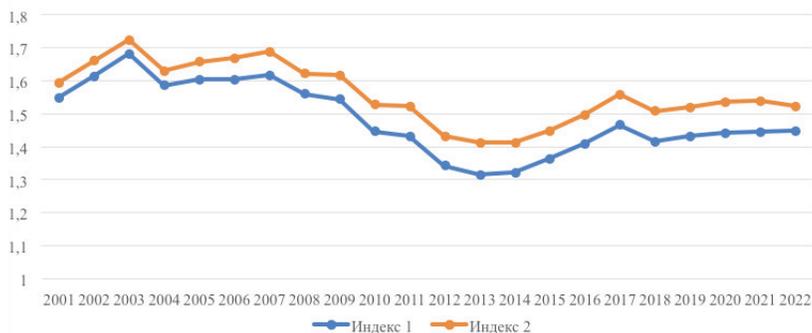


Рис. 4. Динамика изменений индексов интенсивности товаропотоков из АСЕАН в КНР с 2001 по 2022 г.

На основании вышеприведенных данных можно сделать следующие выводы. Для КНР и АСЕАН наблюдается различная тенденция данных индексов. В случае КНР после значительного падения интенсивности товаропотоков в АСЕАН в 2008–2012 гг., в рамках периода № 2 следует устойчивый рост и достижение исторических максимумов за весь временной отрезок с 2001 по 2022 г. В случае АСЕАН после сокращения товаропотоков в 2008–2012 гг. в течение периода № 2 наблюдается восстановление интенсивности и дальнейшая стабилизация значений индексов в конце рассматриваемого периода. Данное обстоятельство в контексте целей и задач исследования можно интерпретировать следующим образом: реализация проектов «Одного пояса – одного пути» в большей степени выгодно для китайской стороны и способствует расширению экономических связей с АСЕАН.

На заключительном этапе исследования был проведен анализ коэффициента корреляции между притоками инвестиций в рамках соглашений об инженерно-строительных работах и инвестиционных операций в странах АСЕАН под флагом инициативы «Один пояс – один путь» и выше рассмотренными показателями: доля КНР во внешней торговле АСЕАН; доля АСЕАН во внешней торговле КНР; индексы интенсивности товаропотоков из КНР в АСЕАН и из АСЕАН в КНР. Данные по объему притока инвестиций представлены в таблице ниже (табл. 2), результаты корреляционного анализа представлены в табл. 3.

Таблица 2

Совокупные данные по притоку инвестиций из КНР в АСЕАН в форме контрактов на инженерно-строительные работы и ПИИ с 2013 по 2023 г., в млн долл. США

Страны	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Вьетнам	870	210	3520	0	1500	1190	1190	4540	1570	600	530
Бруней	0	3440	530	0	0	0	0	0	0	0	0
Камбоджа	410	0	510	700	1420	1020	3350	3370	490	800	2640
Индонезия	1180	5120	6060	4260	3440	6050	7940	5800	3880	6600	5250
Лаос	480	290	3680	5930	1100	7420	350	2860	410	1160	470
Малайзия	2560	1970	7930	4280	2290	6520	1760	670	300	2720	1610
Мьянма	300	370	0	2650	130	1610	360	280	170	150	0
Таиланд	0	1000	1430	1140	590	1470	710	2140	870	1380	280
Филиппины	0	1210	0	870	1970	1600	5460	1450	490	910	0
Сингапур	270	1800	4580	4310	15190	3570	6010	2200	3620	4540	860
АСЕАН	6070	15 410	28 240	24 140	27 630	30 450	27 130	23 310	11 800	18 860	11 640

Источник: составлено автором на основе данных АЕИ³.

³ China Global Investment Tracker // American Enterprise Institute. URL: <https://www.aei.org/china-global-investment-tracker/> (дата обращения 31 октября 2023).

Таблица 3

Корреляционный анализ между притоком инвестиций
в рамках инициативы «Один пояс – один путь»
и основными показателями двусторонней торговли
АСЕАН и КНР

Массив 1	Массив 2	Коэффициент корреляции, %
Приток инвестиций в рамках соглашений об инженерно-строительных работах и инвестиционных операций в странах АСЕАН под флагом инициативы «Один пояс – один путь»	Индекс 1 из АСЕАН в КНР	46,69
	Индекс 2 из АСЕАН в КНР	44,52
	Индекс 1 из КНР в АСЕАН	44,34
	Индекс 2 из КНР в АСЕАН	39,69
	Доля КНР во внешней торговле АСЕАН	21,23
	Доля АСЕАН во внешней торговле КНР	33,94

Источник: составлено автором.

Касательно ПИИ и контрактов на инженерно-строительные работы в рамках инициативы «Один пояс – один путь», осуществляемых в АСЕАН, стоит отметить устойчивую тенденцию притока капитала. Суммарно за рассматриваемый период приток ПИИ и объем контрактов составил более 220 млрд долл. США.

На основании корреляционного анализа можно сделать вывод, что инвестиции и проекты в рамках инициативы «Один пояс – один путь» оказывают стимулирующее влияние на двустороннюю торговлю между АСЕАН и КНР.

Выводы

На основании вышеприведенных данных, полученных в результате анализа, можно отметить, что ПИИ и участие стран в инфраструктурных проектах в рамках инициативы «Один пояс – один путь» на уровне торговых связей между КНР и АСЕАН выступает стимулирующим фактором их развития. Китайская инициатива является одним из активаторов для углубления взаимного товарооборота между КНР и странами, входящими в АСЕАН, при этом отмечаем, что темпы роста двустороннего торгового оборота в течение реализации инициативы превышают

темпы роста внешней торговли обоих субъектов. Однако данное влияние носит неравнозначный характер для КНР и государств АСЕАН в контексте получения выгоды и реализации экономических интересов. Китай благодаря продвижению инвестиционных, транспортных и инфраструктурных проектов получает возможность нарастить взаимную торговлю со странами АСЕАН, в первую очередь собственный экспорт. Также необходимо отметить, что КНР к концу рассматриваемого периода стал крупнейшим торговым партнером для региона АСЕАН, и в целом его доля превышает показатель внутрирегиональной торговли АСЕАН⁴, который составлял более 21% в 2021 г. В контексте перспектив данной тенденции стоит отметить два направления: во-первых, распространение подобного опыта на другие регионы, в которых реализуются проекты «Одного пояса – одного пути»; во-вторых, дальнейшее углубление торговых связей будет способствовать формированию крупного межрегионального экономического комплекса, объединяющего страны АСЕАН и КНР.

Литература

- Блудова 2014 – *Блудова С.Н.* Потоки взаимной торговли в рамках Таможенного союза // Российский внешнеэкономический вестник. 2014. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/potoki-vzaimnoy-torgovli-v-ramkah-tamozhennogo-soyuza> (дата обращения 31 октября 2023).
- Мигалева, Потапов 2023 – *Мигалева Т.Е., Потапов Д.А.* Влияние китайского проекта «Один пояс – один путь» на процессы экономической интеграции на Евразийском пространстве // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2023. № 2. С. 74–88.
- Мигранян 2017 – *Мигранян А.А.* Методологические аспекты оценки экономической эффективности зон свободной торговли ЕАЭС с Вьетнамом // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2017. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-aspekty-otsenki-ekonomicheskoy-effektivnosti-zon-svobodnoy-torgovli-eaes-s-vietnamom> (дата обращения 31 октября 2023).
- Сопилко, Потапов 2023 – *Сопилко Н.Ю., Потапов Д.А.* Феномен трансрегиональных мегапроектов и их влияние на процессы экономической интеграции // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2023. № 1. С. 99.

⁴ ASEAN Statistics Highlights 2022 // ASEAN STATS. URL: <https://www.aseanstats.org/wp-content/uploads/2022/12/ASEAN-Highlights-2022-02.pdf> (дата обращения 31 октября 2023).

Goncharova et al. 2018 – *Goncharova N., Degtereva V., Sopilko N.* Contradictions in Regional Innovative Activity and Ways to Overcome Them // Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference (IBIMA). Milan, 2018. P. 967–977.

References

- Bludova, S.N. (2014), “Mutual trade flows within the Customs union”, *Russian Foreign Economic Journal*, no. 6, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/potoki-vzaimnoy-torgovli-v-ramkah-tamozhennogo-soyuza> (Accessed 31 October 2023).
- Goncharova, N., Degtereva, V. and Sopilko, N. (2018), “Contradictions in Regional Innovative Activity and Ways to Overcome Them”, *Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, Milan, Italy, pp. 967–977.
- Migaleva, T.E. and Potapov, D.A. (2023), “The Influence of the Chinese Project Belt and Road Initiative upon economic integration in Eurasia”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2, pp. 74–88, DOI: 10.28995/2782-2222-2023-2-74-88.
- Migranyan, A.A. (2017), “Methodological aspects of the assessment of economic efficiency of free trade zones of EAEU with Vietnam”, *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences* no. 3, pp. 150–161, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-aspekty-otsenki-ekonomicheskoy-effektivnostizon-svobodnoy-torgovli-eaes-s-vietnamom> (Accessed 31 October 2023).
- Sopilko, N.Yu. and Potapov, D.A. (2023), “The phenomenon of the trans-regional megaprojects and their influence on the economic integration”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 1, pp. 99–112.

Информация об авторе

Даниил А. Потопов, аспирант кафедры мировой экономики, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, д. 36; potapov.dpeng@gmail.com

Information about the author

Daniil A. Potapov postgraduate student, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia; bld. 36, Stremyannyi Lane, Moscow, Russia, 117997; potapov.dpeng@gmail.com

УДК 502.131(510)

DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-144-160

Государственная политика устойчивого развития в Китае

Ху Юй

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,
Москва, Россия, yulia.hu217@outlook.com*

Аннотация. В последние десятилетия Китай пережил быстрый экономический рост, став глобальной державой. Однако этот рост сопровождался экологическими и социальными проблемами, что усиливает потребность в инициативах устойчивого развития.

Целью данного исследования является всестороннее изучение усилий Китая в области устойчивого развития, анализ стратегий, политики и их влияния на окружающую среду, общество и экономику, понимание эволюции и определение перспективных направлений государственной политики Китая в области устойчивого развития. Для этого в статье проведен анализ государственной политики Китая, определено ее влияние на экономические и экологические факторы, а также определена эффективность этой политики в достижении целей устойчивого развития.

Объединив данные правительственных отчетов, научной литературы, это исследование проливает свет на успехи, проблемы и будущие перспективы устойчивого развития в Китае. Посредством этого исследования мы стремимся предоставить информацию, которая может способствовать продолжающемуся дискурсу об устойчивом развитии не только в Китае, но и в других быстроразвивающихся регионах.

Ключевые слова: государственная политика, устойчивое развитие, экономический рост, воздействие на окружающую среду, социальное воздействие, стратегии, вызовы, перспективы на будущее, Китай

Для цитирования: Ху Юй. Государственная политика устойчивого развития в Китае // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024. № 1. С. 144–160. DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-144-160

© Ху Юй, 2024

State policy for sustainable development in China

Hu Yu

*Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia,
yulia.hu217@outlook.com*

Abstract. In recent decades, China has undergone rapid economic growth, becoming a global powerhouse. However, the growth has come with environmental and social challenges, fueling the need for sustainable development initiatives. The purpose of the study is to comprehensively explore China's sustainable development efforts, analyzing the strategies, policies, and their impact on the environment, society, and economy, understanding the evolution and identifying the future directions of China's public policy on sustainable development. To this end, the article analyzes Chinese government policies, identifies their impact on economic and environmental factors, and determines the effectiveness of those policies in achieving sustainable development goals.

By synthesizing data from governmental reports, academic literature, the study sheds light on the successes, challenges, and future prospects of sustainable development in China. Through that we aim to provide insights that can contribute to the ongoing discourse on sustainable development, not only in China but also in other rapidly developing regions.

Keywords: state policy, sustainable development, economic growth, environmental impact, social impact, strategies, challenges, future prospects, China

For citation: Hu Yu (2024), "State policy for sustainable development in China", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 1, pp. 144–160, DOI: 10.28995/2782-2222-2024-1-144-160

Введение

Современный тип развития экономики можно определить как техногенный тип. Одной из характеристик этого типа или даже этапа развития экономики является использование современных технологий, средств производства [Дергачёва 2009; Егорова 2023]. В отличие от человеческого труда, который представляет из себя ограниченный ресурс, технологии позволили трансформировать экономику без оглядки на экологические ограничения, что в конечном счете привело к загрязнению окружающей среды.

Наращивание промышленными предприятиями производственных мощностей дает толчок для экономического роста, в развитых

странах увеличивает благосостояние людей, но одновременно вызывает глобальный экономический дисбаланс, приводит к хищническому использованию ресурсов окружающей среды [Орлова 2022, с. 2259].

В начале XXI в. проблема встала так остро, что ООН пришлось разработать набор из взаимосвязанных целей в области устойчивого развития (ЦУР) в качестве «плана достижения лучшего и более устойчивого будущего для всех». Предполагалось, что при взаимном участии всех стран их удастся достичь к 2030 г.¹, однако уже сейчас есть серьезные опасения, что достичь этих целей в срок едва ли получится, по крайней мере, об этом свидетельствует Отчет ООН по достижению ЦУР за 2022 г.² В Отчете отмечается, что бедствия и катастрофы прошлого года отразились на каждой из 17 целей устойчивого развития. Прогресс в достижении первой цели – устранение нищеты – откатился назад на четыре года из-за пандемии. Изменения климата, пандемия и геополитический кризис привели к росту цен на продукты, ставя под угрозу достижение второй цели – устранение голода. В 2021 г. из-за пандемии миллионы детей остались без вакцинации, а многие до сих пор страдают последствиями коронавируса, что подорвало третью цель – здоровый образ жизни и благополучие. Войны и пандемия привели к тому, что миллионы учащихся упустили свое образование и, возможно, не смогут восстановить учебный процесс, что затрагивает уже четвертую цель – качественное образование для всех. Для достижения гендерного равенства в политических структурах, по мнению аналитиков, и вовсе потребуется еще примерно 40 лет – это пятая цель.

Отчет Международного исследовательского центра больших данных в сфере устойчивого развития и «Научный проект по большим данным» Китайской академии наук за 2022 г. демонстрируют, что Китай смог достичь более половины из 92 экологических показателей, намеченных до 2030 г. Например, в отчете показано, что площадь застройки высококлассных сельскохозяйственных угодий в Китае значительно увеличилась, трансформация экологически чистой энергетики достигла значительного прогресса, а лес-

¹ United Nations. Sustainable transport, sustainable development. Interagency report for second Global Sustainable Transport Conference. 2021. URL: <https://sdgs.un.org/topics/sustainable-transport> (дата обращения 17 ноября 2023).

² The Sustainable Development Goals Report. 2022. UN. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022.pdf> (дата обращения 17 ноября 2023).

ной покров и биомасса стабильно растут. С 2010 по 2020 г. 285 городов Китая на уровне префектур и выше добились значительного прогресса в устойчивом развитии³.

Внушительный рост Китая как глобальной экономической державы сопровождался сложным комплексом экологических и социальных проблем. Поскольку страна борется с последствиями быстрой индустриализации и урбанизации, необходимость инициатив устойчивого развития становится все более актуальной. Реализация государственной политики Китая в области устойчивого развития имеет решающее значение, поскольку Китай является не только самой густонаселенной страной в мире, но и одним из крупнейших источников глобальных выбросов парниковых газов. Актуальность исследования обусловлена необходимостью определения, как быстроразвивающаяся страна может сбалансировать экономический рост с защитой окружающей среды. Цель исследования – понимание эволюции и определение перспективных направлений государственной политики Китая в области устойчивого развития. Цель исследования предопределила следующие задачи: провести анализ государственной политики КНР и определить ее влияние на экономические и экологические факторы, а также определить эффективность этой политики в достижении целей устойчивого развития.

Материалы и методы. Государственная политика в области устойчивого развития

Основу исследования составили труды китайских и российских исследователей, исследователей из разных стран мира, посвященные проблематике устойчивого развития, отражения ее в государственной политике стран. Также в ходе исследования были проанализированы официальные документы правительства Китая, касающиеся политики устойчивого развития: национальные планы, законы об охране окружающей среды и политические документы. Эти материалы служат основой для понимания всеобъемлющих целей и стратегий политики устойчивого развития Китая.

³ 报告显示：我国可持续发展成效显著 2023-09-21 来源：新华社。(Устойчивое развитие Китая достигло замечательных результатов. 2023. 21 сентября // Информационное агентство Xinhua. URL: https://www.gov.cn/yaowen/liebiao/202309/content_6905279.htm (дата обращения 17 ноября 2023).

Проблемы устойчивого развития затрагивают все уровни экономических отношений: формируют ландшафт проблем экологического и социального характера как на мировом уровне [Hart, Milstein 2003; Jackson 2017], так и на уровне каждой страны, региона, хозяйствующего субъекта [Sokolova et al. 2022].

Можно выделить работы российских ученых Ю.С. Васютина [Васютин 2012], А.И. Соловьева [Соловьев 2022], в которых рассматриваются основные теории и концепции, лежащие в основе понимания роли государства в обществе. Авторы анализируют различные подходы к формированию и реализации государственной политики в современных условиях, освещая ключевые теоретические и методологические аспекты. В трудах американского исследователя Р. Эриксона [Erikson 1976] формируется новый взгляд на взаимосвязь между общественным мнением и принятием государственной политики. Он рассматривает, как общественное мнение формируется, каким образом оно влияет на процесс принятия решений и как эта связь может меняться в различных контекстах. При реализации политики устойчивого развития общественное мнение играет значительную роль, так как именно оно позволяет связывать разнонаправленные цели различных участников экономических отношений. Также необходимо отметить важность привязки целей устойчивого развития и реализации политики устойчивого развития для достижения государственных стратегических целей [Слатенькова 2014]. Необходимость каскадирования целей устойчивого развития в стратегические и тактические планы государства, а также хозяйствующих субъектов стала основой развития ESG-подхода (environmental, social, governance) [Орлова, Санникова 2022; Ильин, Сизова 2023; Шамсутдинова 2023]. В рамках этого подхода формируется ряд метрик экологического, социального и управленческого характера, на основе которых определяется государственная политика достижения целей устойчивого развития [Боркова 2020].

Необходимо выделить и ряд исследований китайских ученых, посвященных практическим аспектам реализации политики устойчивого развития в Китае. Направления реализации государственной политики в КНР были проанализированы исследователями Чэнь Чжэньмин [Чэнь Чжэньмин 2018], Ян Чанву и Нью Мэйли [Ян Чанву, Нью Мэйли 2009], Дин Хуан и Ли Сяофэй [Дин Хуан, Ли Сяофэй 2013], определяя основные направления реформ, трансформаций норм государственного управления и потенциал развития государственной политики, в том числе при реализации концепции устойчивого развития.

Стремление Китая к устойчивому развитию воплощает в себе уникальную концепцию, сформированную его богатой историей,

разнообразной культурой и колоссальными экономическими преобразованиями. Развитие экономики Китая оказывает существенное влияние на глобальное устойчивое развитие в связи с тем, что ВВП страны считается самым высоким в мире, а население – одним из самых многочисленных (1,4 млрд человек). Многомерный характер этого стремления, охватывающий экологические, экономические и социальные измерения, представляет собой убедительную картину для анализа.

Устойчивое развитие, независимо от того, под каким углом оно рассматривается, представляет собой чрезвычайно сложную задачу. Главным программным документом в сфере устойчивого развития для Китая можно назвать «Китайскую повестку дня XXI века», сформированную по итогам Конференции ООН по окружающей среде и развитию в 1992 г. Документ разделяется на несколько глав: общее устойчивое развитие, демографическое и социальное устойчивое развитие и экономическая устойчивость. Это первая в мире стратегия устойчивого развития национального уровня, содержащая конкретный план действий на ближайшие годы.

В сентябре 2000 г. на Саммите тысячелетия ООН был подписан Договор ООН⁴. Декларация тысячелетия Организации Объединенных Наций включает сокращение бедности, универсализацию начального образования, продвижение гендерного равенства и расширение прав и возможностей женщин, снижение детской смертности, улучшение охраны материнского здоровья, здравоохранение, борьбу с такими заболеваниями, как СПИД и малярия, экологическую устойчивость и строительство социальной инфраструктуры. Многие из этих интенций известны также как цели устойчивого развития (ЦУР) – они играют важную роль в устойчивом развитии в XXI в. как с точки зрения теории, так и практики, задавая вектор для будущего развития. Однако задолго до этого начиная с 1987 г. Национальный институт ситуационных исследований Китайской академии наук под руководством академика Чжоу Лисаня занимался определением национальных условий, анализировал кризисы, определял направления устранения кризисных ситуаций [Дэн Нань1995].

⁴ 中国社会科学网. 联合国千年宣言 [EB/OL]. (Китайская сеть социальных наук. Декларация тысячелетия Организации Объединенных Наций [EB/OL]. 2000-09-08. URL: http://www.cssn.cn/zt/zt_xkzt/gjyj_zt/sjgjz/sjyqx/qnxy/202012/t20201221_5235119.shtml (дата обращения 17 ноября 2023).

В связи с этим было опубликовано восемь национальных отчетов о ситуации: «Выживание и развитие» (1989 г.), «Открытый исходный код и сохранение – потенциал природных ресурсов и человеческих ресурсов Китая» (1992 г.), «Город и сельская местность – противоречия и координация между городским и сельским Китаем» (1993 г.), «Исследование целей экономического развития и основных стратегий развития» (1995 г.). Многие наработки, отраженные в этих отчетах, были приняты центральным руководством Коммунистической партии Китая (КПК) и легли в основу разработки плана экономического развития страны. К примеру, в первом национальном докладе предлагалось трансформировать экстенсивное управление в интенсивное, реализовать методы производства с низким потреблением ресурсов и производство с умеренным потреблением. Второй доклад о состоянии нации предлагал создать ресурсосберегающую систему народного хозяйства, в том числе по сохранению земель. Интенсивная система сельскохозяйственного производства, ориентированная на экономию воды, уделяла особое внимание эффективности, энергосбережению, даже при развитии системы промышленного производства. В сентябре 2013 г. Министерство иностранных дел Китая опубликовало «Повестку дня развития на период после 2015 года». Это позиционный документ, предлагающий сосредоточиться на основных вопросах, диверсифицировать модели развития и способствовать общему устойчивому развитию. Документ рекомендует соблюдать пять принципов дифференцированной ответственности, взаимовыгодного сотрудничества в том, чтобы искоренить бедность и голод и способствовать экономическому росту.

В сентябре 2015 г. 193 государства–члена ООН приняли документ «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 г.» (далее – «Повестка дня на период до 2030 года»). Реализация этой дорожной карты является основной работой в области глобального развития. Правительство Китая придает большое значение реализации «Повестки дня на период до 2030 года» и придерживается философии развития, ориентированного на человека. В апреле 2016 г. Китай опубликовал «Позиционный документ Китая по реализации Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», а в сентябре был опубликован «Национальный план Китая по реализации “Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года”». Цели из этого документа фигурируют в национальных программных документах 13-й пятилетки, 14-й пятилетки, а также в виде набросков долгосрочных целей на 2035 г.

Средне- и долгосрочные стратегии развития были органично интегрированы, а для содействия развитию был создан механизм межведомственной координации, состоящий из 45 государственных ведомств⁵. В связи с этим в Китае были приняты План действий по развитию циркулярной экономики и Доктрина развития экологической цивилизации. План действий по развитию циркулярной экономики (2021–2035 гг.) определяет важность развития экономики на принципах циркулярности, ставит это важным приоритетом стратегии устойчивого развития. Этот план указывает на необходимость снижения потребления ресурсов, повышения эффективности использования ресурсов и развития технологий вторичной переработки. «Доктрина развития экологической цивилизации» – концептуальный документ, который ставит перед собой цель построения экологически устойчивого общества. Он обозначает ключевые принципы, такие как сохранение экологического равновесия, принцип «зеленого» развития и усиление участия общественности.

*Результаты исследования.
Институциональные предпосылки
и возможности реализации
политики устойчивого развития в Китае*

Беате Транкманн, представитель Программы развития ООН в Китае, считает, что сегодня две трети средств, ресурсов и технологий, необходимых для достижения глобальных целей устойчивого развития, поступают из частного сектора. Чтобы по-настоящему искоренить бедность и гарантировать, что Китай достигнет всех целей устойчивого развития, компании должны согласовать свои рабочие приоритеты с целями устойчивого развития, одновременно увеличивая инвестиции для построения более устойчивого будущего⁶. В отчете ООН отмечается, что около 89% китайских компаний понимают ЦУР и осознают, что модель устойчивого развития может не только повысить ценность бренда компании, но

⁵ 中国落实2030年可持续发展议程 进展报告 (2023). (Китай реализует Повестку дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Отчет о ходе работ (2023 г.). URL: https://www.fmprc.gov.cn/web/ziliao_674904/zt_674979/dnzt_674981/qtzt/2030kcxzfzyc_686343/zw/202310/P020231018366004072326.pdf (дата обращения 17 ноября 2023).

⁶ 报告显示：我国可持续发展成效显著 2023-09-21 来源：新华社。(Устойчивое развитие Китая достигло замечательных результатов. 2023. 21 сентября...)

и оказать положительное социальное, экономическое и экологическое воздействие⁷.

В ноябре 2023 г. стало известно, что Китай разрабатывает кодекс окружающей среды и экологии, чтобы ужесточить законодательство в этой сфере и таким образом стимулировать усилия по ограничению загрязнений и благоустройству страны. Если кодекс будет принят, он станет вторым законодательным актом страны, получившим такое название. Гражданский кодекс, основополагающий закон, регулирующий гражданскую деятельность, принятый в Китае в мае 2020 г., стал первым законом, ставшим кодексом с момента основания Нового Китая в 1949 г. Он вступил в силу в январе 2021 г.⁸

Со времени 18 Национального конгресса Коммунистической партии Китая в 2012 г. законодательство страны по охране окружающей среды стремительно трансформировалось: были введены более суровые наказания для «загрязнителей» природы, а в сфере экологического надзора были приняты новаторские меры. За последнюю декаду Постоянный комитет ВСНП сформулировал и внес поправки в 19 законов, касающихся окружающей среды и экологии, в результате чего общее количество таких законов превысило 30. В то же время Китай также активизировал усилия по формированию полноценной правовой системы в области окружающей среды и экологии, сформулировав более 100 нормативных актов и более 1000 местных документов. Китай предпринимает значительные усилия для сокращения выбросов парниковых газов. В последние годы страна смогла значительно увеличить долю возобновляемых источников энергии в своей энергетической структуре, что способствует уменьшению выбросов углекислого газа. Китай добился значительных успехов в освоении возобновляемых источников энергии, программах облесения и достижении целей по сокращению выбросов. Внедрение солнечной и ветровой энергии резко возросло, что вывело Китай на передний план глобальной возобновляемой энергетики. Неископаемые источники энергии в Китае в настоящее время превышают 50% от общей установленной мощности по производству электроэнергии⁹. Источники энергии,

⁷ Там же.

⁸ China aims to codify law on environment // China Daily. 2023. Nov. URL: http://en.npc.gov.cn.cdurl.cn/2023-11/13/c_938376.htm (дата обращения 18 ноября 2023).

⁹ 2023年1-3月份电力工业运行简况来源: 中电联统计与数据中心发布时间: 2023-04-27. (Краткий обзор работы электроэнергетики за январь–март 2023 г. // Центр статистики и данных ЦИК. URL: <https://cec.org.cn/detail/index.html?3-320252> (дата обращения 17 ноября 2023).

не использующие ископаемое топливо, такие как энергия ветра и солнца, составляют 50,9% от общей установленной мощности страны, что означает досрочное завершение правительственной цели, предложенной в 2021 г., согласно которой к 2025 г. мощность возобновляемых источников энергии должна была превзойти мощность ископаемого топлива. По данным Национального бюро статистики (НБС), к концу 2022 г. установленная мощность генерации электроэнергии в Китае составила 2564,05 ГВт¹⁰.

Аналогичным образом, успешны инициативы по увеличению количества и площади лесов, такие как проект «Великая зеленая китайская стена», направленный на смягчение последствий опустынивания и содействие экологическому восстановлению. Китай принял серьезные меры по борьбе с опустыниванием, чтобы сдержать угрозу распространения пустыни Гоби. Проект «Великая зеленая китайская стена» был запущен еще в 1978 г. По состоянию на сегодняшний день около 27,4% территории Китая подверглись опустыниванию, что затронуло жизни приблизительно 400 млн человек. Специалисты Китайской академии лесного хозяйства отмечают, что основной проблемой является избыточное население, проживающее в засушливых землях, что превышает способность данной местности поддерживать и восстанавливать экологическое равновесие¹¹. Эта проблема, несомненно, не ограничивается только Китаем. Согласно докладу Конвенции Организации Объединенных Наций по борьбе с опустыниванием за 2013 г., опустынивание, деградация земель и засухи ускорились по всему миру, особенно в двадцатом и двадцать первом веках, преимущественно в районах с засушливым и сухим климатом. Доклад также указывает, что Земля за последние 40 лет потеряла треть своих пахотных земель, в основном из-за эрозии и деградации.

Помимо экологических соображений, социальный аспект устойчивого развития в Китае не менее сложен. Урбанизация, индустриализация и миграция изменили социальную структуру нации, породив множество социальных и культурных динамик. По мере того как разворачивается стремление к экономическому процветанию, вопросы справедливого развития, социального обеспечения и трудовых прав переплетаются с более широким дискурсом

¹⁰ China just met its 50% renewable energy target early // SolarPACES. 2023. June/ URL: <https://www.solarpaces.org/chinas-51-renewable-energy-target-was-achieved-early/> (дата обращения 17 ноября 2023).

¹¹ *Judi Shin*. What Is the 'Great Green Wall' of China? // Earth.ORG. URL: <https://earth.org/what-is-the-great-green-wall-in-china/> (дата обращения 17 ноября 2023).

устойчивости. Китай всегда считал своими целями искоренение бедности, улучшение условий жизни людей и достижение общего процветания. Китай выполнил свою задачу по сокращению бедности в соответствии с графиком и исторически решил проблему абсолютной бедности, показывает государственный отчет, выпущенный в 2023 г. Многоуровневая система социального обеспечения в стране продолжает совершенствоваться, а страхование жизни людей становится лучше. Все сельские жители были выведены из бедности. Уровень доходов и благосостояния бедных значительно возрос, а программа «две заботы и три гарантии» была всесторонне реализована. «Две гарантии» означают устойчивое осознание того, что сельская беднота не имеет забот о еде и одежде, «Три гарантии» означают гарантирование обязательного образования, базовой медицинской помощи, Реализация, образование, медицинское обслуживание, жилье, питьевая вода и другие условия были значительно улучшены, что не только удовлетворяет основные потребности бедных слоев населения. Существующий спрос и заложил основу для последующего развития. Также аналитики отмечают, что за последние десять лет значительно улучшилась инфраструктура в бедных районах. По состоянию к концу 2020 г. было восстановлено 1,21 млн километров сельских дорог и проложено 35 тыс. километров железных дорог в бедных районах Китая. В бедных округах есть доступ к дорогам с твердым покрытием, электроснабжению, широкополосному Интернету, радио и телевидению. Доля административных поселков, охваченных сигналами, достигла более 99%. Помимо этого, значительно улучшился уровень государственных услуг в бедных районах. С 2013 по 2020 г. в общей сложности 108 тыс. школ в бедных районах были отремонтированы, гарантируя, что дети школьного возраста в бедных районах смогут получить достойное образование. К концу 2020 г. 22 провинции центрального и западного регионов практически добились полного охвата сельскими объектами культуры. 98% бедных округов имеют по крайней мере одну больницу второго уровня или выше, стандарты проживания в сельской местности во всех бедных округах превышают национальные. Органическое комплексное развитие, такое как борьба с бедностью и борьба с бедностью в сфере образования, может эффективно стимулировать эндогенную динамику развития бедных районов и помочь добиться всестороннего сокращения бедности.

Экономические основы устойчивого развития в Китае представляют собой еще одну ключевую область анализа. Амбициозные обязательства страны по обеспечению углеродной нейтральности, принципам экономики замкнутого цикла и механизмам зеленого

финансирования очерчивают ландшафт глубоких экономических преобразований последних тридцати лет. Действующий закон Китая об охране морской среды, являющийся всеобъемлющим законом в этой области, был принят в 1982 г. и претерпел несколько изменений. Пересмотренный в 2023 г. закон определяет обязанности соответствующих департаментов и населенных пунктов по развитию системы управления окружающей средой океана. В обновленной версии закона подчеркивается защита морской биоразнообразия, улучшены положения по совершенствованию системы исследований и оценки, а также по поддержанию и восстановлению важных морских экологических коридоров. Акцентируя внимание на актуальных проблемах, с которыми сталкивается морская среда, закон подчеркивает строгий контроль над загрязнением. Он запрещает такие виды деятельности, как сброс, штабелирование и утилизация твердых отходов на берегу, и требует принятия мер для предотвращения попадания твердых отходов в море.

Резюмируя все вышесказанное, можно выделить обширный и сложный ландшафт усилий по устойчивому развитию в Китае. Изучая различные инициативы и их влияние, исследование освещает сложности и многоплановый характер устойчивого развития в стране. Благодаря углубленному анализу становится ясно, что, хотя Китай добился значительных успехов во многих областях, такие проблемы, как деградация окружающей среды, социальное неравенство и инфраструктурные пробелы, сохраняются.

Выводы и рекомендации

Безусловно, выработка направлений дальнейшего государственного регулирования в сфере устойчивого развития в Китае – задача сложная и ответственная. Учитывая экологические проблемы, с которыми сталкивается Китай, решающее значение имеет ужесточение правил, касающихся загрязнения воздуха и воды, управления отходами и сохранения биоразнообразия. Более строгие стандарты выбросов, усовершенствованные механизмы мониторинга и соблюдение природоохранного законодательства могут оказать существенное влияние на устойчивое развитие. Дальнейшее государственное регулирование может сделать приоритетом продвижение и внедрение возобновляемых источников энергии, таких как солнечная, ветровая и гидроэлектроэнергия. Стимулы, субсидии и мандаты на использование «зеленых» технологий могут ускорить переход к более устойчивому энергетическому ландшафту. Также

Китай должен продолжать сосредоточивать усилия на устойчивой урбанизации, включая стандарты энергоэффективного строительства, развитие зеленой инфраструктуры и улучшение общественного транспорта.

Баланс между экономическим ростом и сохранением окружающей среды в городских районах жизненно важен для долгосрочного устойчивого развития. Поощрение компаний к внедрению устойчивых методов посредством строгих правил КСО может существенно повлиять на защиту окружающей среды и социальную справедливость. Это может включать требования к устойчивому снабжению, сокращению выбросов углекислого газа и прозрачной отчетности о воздействии на окружающую среду.

Продвижения моделей экономики замкнутого цикла можно добиться посредством строгих правил управления ресурсами, сокращения отходов и переработки. Создание стимулов для компаний к внедрению практики экономики замкнутого цикла может привести к более устойчивому использованию ресурсов. Нормативные акты могут отдавать приоритет устойчивым методам ведения сельского хозяйства, развитию сельской инфраструктуры и программам социального обеспечения для содействия сбалансированному экономическому росту и охране окружающей среды в сельских районах. Эффективное регулирование в этих областях требует сбалансированного подхода, принимая во внимание экономическую целесообразность, технологическую осуществимость и общественное признание. Более того, постоянный мониторинг, оценка и адаптация нормативных актов необходимы для обеспечения их эффективности в достижении целей устойчивого развития. Только такое сочетание подходов к регулированию может способствовать созданию более комплексной и эффективной структуры управления устойчивым развитием в Китае.

Заключение

Изучение эволюции государственной политики Китая в области устойчивого развития раскрывает сложную и динамичную картину, сформированную многогранными проблемами, амбициозными целями и непрерывным поиском баланса между экономическим процветанием и экологической целостностью. В исследовании была представлена траектория инициатив государственной политики Китая, определяющая прогресс, достижения и потенциальные области для дальнейшего улучшения в сфере устойчивого развития. В исследовании подчеркнута преобразующая

направленность китайской государственной политики, поскольку она ориентируется на переплетающиеся приоритеты охраны окружающей среды, социальной справедливости и экономического развития. Решение поставленных задач позволило выявить решающую роль нормативно-правовой базы, международного партнерства и национальных стратегий реализации в продвижении повестки дня устойчивого развития. Государственная политика Китая, от строгих экологических норм до амбициозных целей по сокращению выбросов, продемонстрировала ощутимую приверженность решению насущных экологических проблем. Однако в ходе работы были выявлены сохраняющиеся проблемы, в том числе необходимость более инклюзивных стратегий развития сельских районов, совершенствования практики корпоративной устойчивости и более глубокой интеграции принципов экономики замкнутого цикла.

Литература

- Боркова 2020 – *Боркова Е.А.* Организационные аспекты реализации государственной политики устойчивого развития // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 4. С. 431–444.
- Васютин 2012 – *Васютин Ю.С.* Государственное управление и институты гражданского общества: проблемы взаимодействия // Государственная служба. 2012. № 6 (74). С. 41– 43.
- Дергачёва 2009 – *Дергачёва Е.А.* Техногенность и ее идейное содержание // Вестник Брянского государственного технического университета. 2009. № 2 (22). С. 167–173.
- Дин Хуан, Ли Сяофэй 2013 – 丁煌、李晓飞: 《中国政策执行力研究评估: 2003–2012年》, 《公共行政评论》2013年第6期. (*Дин Хуан, Ли Сяофэй.* Исследование и оценка потенциала реализации политики Китая: 2003–2012 гг. // Обзор государственного управления. 2013. Вып. 6.
- Дэн Нань 1995 – 邓楠《. 中国 21世纪议程》: 中国可持续发展战略. 中国人口·资源与环境 (*Дэн Нань.* Китайская повестка дня на 21 век»: Стратегия устойчивого развития Китая // Население Китая. Ресурсы и окружающая среда. 1995. № 5 (3). С. 1–6.
- Егорова 2023 – *Егорова Н.Н.* Экономическая безопасность организации как инструмент устойчивого развития в условиях санкций // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 3. С. 25–38. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-3-25-38.
- Ильин, Сизова 2023 – *Ильин А.Б., Сизова Ю.С.* ESG-принципы публичного и корпоративного управления // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2023. № 2. С. 8–19.

- Орлова 2022 – Орлова Л.Н. Риск-культура промышленных предприятий в контексте реализации ESG-принципов // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 6. С. 2257–2276.
- Орлова, Санникова 2022 – Орлова Л.Н., Санникова К.А. Вопросы интеграции ESG-рисков в системы риск-менеджмента российских и зарубежных организаций // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2022. № 5 (209). С. 51–58.
- Слатенькова 2014 – Слатенькова М.А. Государство и устойчивое развитие: взаимосвязь и взаимозависимость // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2014. № 2. С. 66–69.
- Соловьев 2022 – Соловьев А.И. «Государственное управление» и «управление государством»: конфликты концептов и практик // Вестник Пермского университета. Политология. 2022. Т. 16. № 2. С. 39–48.
- Чэнь Чжэньмин 2018 – 陈振明: 《中国政策科学的学科建构——改革开放40年公共政策学科发展的回顾与展望》, 《东南学术》2018年第4期。(Чэнь Чжэньмин. Построение дисциплины политической науки в Китае – обзор и перспективы развития дисциплин государственной политики за 40 лет реформ и открытости // Southeast Academic. 2018. № 4.
- Шамсутдинова 2023 – Шамсутдинова М.Р. Картирование регионов как элемент системной сбалансированности экономики регионов // Вестник РГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. № 4. С. 89–99. DOI: 10.28995/2073-6304-2023-4-89-99.
- Ян Чанву, Нью Мэйли 2009 – 颜昌武、牛美丽: 《共行政学中的规范研究》, 《公共行政评论》2009年第1期。(Ян Чанву, Нью Мэйли. Исследование норм государственного управления // Обзор государственного управления. 2009. Вып. 1).
- Hart, Milstein 2003 – Hart S.L., Milstein Hart S.L., Milstein M.B. Creating Sustainable Value // Academy of Management Executive. 2003. № 2. P. 56–67.
- Erikson 1976 – Erikson R. The Relationship between Public Opinion and State Policy: A New Look Based on Some Forgotten Data // American Journal of Political Science. 1976. Vol. 20. № 1. P. 25–36.
- Jackson 2017 – Jackson T. Prosperity without Growth. Foundations for the economy of tomorrow. Second editions. Routledge. Taylor and Francis Group. London and New York, 2017. 260 p.
- Sokolova et al. 2022 – Sokolova E.S., Leontieva L.S., Shkarina V.S. The prospects of Russia–China technology exchange partnership and digitalization: current trends and future prospects // Research Result. Economic Research. 2022. Т. 8. № 2. С. 13–22.

References

Borkova, E.A. (2020), “Organizational aspects of the implementation of the state policy of sustainable development”, *Kreativnaya ekonomika*, vol. 14, no. 4, pp. 431–444.

- Chen Zhenming (2018), "The Discipline Construction of the Chinese Policy Science-A Review and Outlook on the Development of Public Policy Disciplines in the 40 Years of Reform and Openness", *Southeast Academic*, no. 4.
- Deng Nan China (1995), "China's Agenda 21. China's Sustainable Development Strategy", *China's population, resources and environment*, no. 5 (3), pp. 1–6.
- Dergacheva, E.A. (2009), "Technogenicity and its ideological content", *Vestnik Bryanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, no. 2 (22), pp. 167–173.
- Ding Huang, Li Xiaofei (2013), "Research and Evaluation of China's Policy Implementation: 2003–2012", *Public Administration Review*, no. 6.
- Egorova, N.N. (2023), "Economic security as a tool for its sustainable development in the context of sanctions", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 3, pp. 25–38, DOI: 10.28995/2073- 6304-2023-3-25-38.
- Erikson, R. (1976), "The Relationship between Public Opinion and State Policy: A New Look Based on Some Forgotten Data", *American Journal of Political Science*, vol. 20, no. 1, pp. 25–36.
- Hart, S.L. and Milstein, M.B. (2003), "Creating Sustainable Value", *Academy of Management Executive*, 2, pp. 56–67.
- Il'in, A.B. and Sizova, Yu.S. (2023), "ESG-principles of public and corporate governance", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 8–19.
- Jackson, T. (2017), *Prosperity without Growth. Foundations for the economy of tomorrow*, 2nd ed. Routledge. Taylor and Francis Group, London and New York.
- Orlova, L.N. (2022), "Risk culture of industrial enterprises in the context of ESG principles", *Creative economy*, vol. 16, no. 6, pp. 2257–2276.
- Orlova, L.N. and Sannikova, K.A. (2022), "Issues of integration of ESG risks into risk management systems of Russian and foreign organizations", *Problems of economics and management of oil and gas complex*, no. 5 (209), pp. 51–58.
- Shamsutdinova, M.R. (2023), "Mapping of regions as an element of the systemic balance of the economy of regions", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 89–99, DOI: 10.28995/2073- 6304-2023-4-89-99.
- Slatenkova, M.A. (2014), "State and sustainable development: interrelationship and interdependence", *Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration*, no. 2, pp. 66–69.
- Sokolova, E.S., Leontieva, L.S. and Shkarina, V.S. (2022), "The prospects of Russia-China technology exchange partnership and digitalization: current trends and future prospects", *Research Result. Economic Research*, vol. 8, no. 2, pp. 13–22.
- Solovyov, A.I. (2022), " 'Public administration' and 'State management': conflicts of concepts and practices", *Perm University Herald Political Science*, vol. 16, no. 2, pp. 39–48.
- Vasyutin, Yu.S. (2012), "Public administration and civil society institutions. Issues of interaction", *Public Administration*, no. 6 (74), pp. 41–43.
- Yan Changwu, Niu Meili (2009), "Study of Public Administration Norms", *Public Administration Review*, no. 1.

Информация об авторе

Ху Юй, аспирант, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; 119991, Россия, Москва, Ленинские горы, д. 1; yulia.hu217@outlook.com

Information about the author

Hu Yu, postgraduate student, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; bld. 1, Leninskie Gory, Moscow, Russia, 119991; yulia.hu217@outlook.com

Научный журнал
Наука и искусство управления /
Вестник Института экономики, управления и права
Российского государственного гуманитарного
университета
№ 1
2024

Оформление обложки
М.Е. Заболотникова

Корректор
Н.В. Москвина

Компьютерная верстка
Н.В. Москвина

Учредитель и издатель
Российский государственный гуманитарный университет
125047, Москва, Миусская пл., 6

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

Подписано в печать 22.04.2024
Выход в свет 27.04.2024
Формат 60×90^{1/16}.
Уч.-изд. л. 10,0. Усл. печ. л. 10,1
Тираж 1050 экз. Свободная цена
Заказ № 1941

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