



МЕЖДУНАРОДНАЯ СТУДЕНЧЕСКАЯ ГОДИЧНАЯ НАУЧНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

20–23 апреля 2026 г.

Том II





**ՌՈՒՄԱՍՏԱՆԻ ԴԱՇՆՈՒԹՅԱՆ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԲԱՐՁՐԱԳՈՒՅՆ
ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ**

**ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ, ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ,
ՄՇԱԿՈՒՅԹԻ ԵՎ ՍՊՈՐՏԻ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ**

ՌՈՒՄ-ՀԱՅԿԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՏԱՐԵԿԱՆ

ՌԻՍԱՆՈՂԱԿԱՆ ԳԻՏԱԺՈՂՈՎ

Ապրիլի 20–26 2026թ.

ՄԱՍ II

ԵՐԵՎԱՆ–2026

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ, КУЛЬТУРЫ И
СПОРТА РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ**

РОССИЙСКО-АРМЯНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**МЕЖДУНАРОДНАЯ СТУДЕНЧЕСКАЯ
ГОДИЧНАЯ НАУЧНАЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ**

20–26 апреля 2026г.

ТОМ II

ЕРЕВАН–2026

УДК 378:001(082)
ББК 74.48+72я43
М 431

*Печатается по решению Ученого совета и Редакционно-
Издательского совета РАУ*

Редакционная коллегия

Э.М. Сандоян (председатель), П.С. Аветисян (заместитель председателя), М.Г. Хачатрян, Э.М. Казарян, Е.Г. Маргарян, Ж.Б. Арамян, М.А. Калашян, К.В. Маркарян, Р.В. Захарян, А.К. Агаронян, Г.С. Асатрян, Н.И. Таткало, Р.Г. Арамян, С.С. Саргсян, Г.Г. Тоноян, Д.Б. Айрапетян, Э.Р. Сиволенко, В.Ш. Меликян, Г.Г. Данагулян, А.М. Григорян, А.А. Аракелян, А.А. Оганесян, М.А. Восканян, И.Б. Петросян, Р.А. Коджоян, А.А. Тавадян, А.В. Агаджанян, Б.В. Маилян, А.С. Берберян, К.С. Акопян, Г.Э. Галикян, Л.С. Меликсетян, А.А. Симонян, Г.Г. Геворгян, Н.В. Геворгян, О.Л. Саркисян, В.А. Оганесян, К.Г. Сардарян, Н.Ю. Зограбян, А.С. Гам-барян, М.В. Алекян, Н.И. Кеворкова, В.Р. Кеворков, А.Л. Григорян.

М 431

Международная студенческая Годичная научная конференция. 20–26 апреля 2026г. – Ер.: Издательство РАУ, 2026. Том II. – 918 с.

Сборник печатается по материалам Международной Студенческой Годичной научной конференции, проведенной в Российско-Армянском университете. Статьи публикуются в алфавитном порядке и под авторскую ответственность. Публикация сборника осуществлена в соответствии с требованиями ВАК РА к сборникам научных трудов.

УДК 378:001(082)
ББК 74.48+72я43

ISBN 978-9939-67-422-3

© Издательство РАУ, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА

ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ

Акопян М.С. Оценка основных факторов, формирующих валютный курс армянского драма	11
Ալեքսանյան Ն. ՀՀ աշխատանքի շուկայի հոսքերի ազդեցությունը գրադավածության և գործազրկության վրա	24
Арутюнян Т.Г. Финансовая устойчивость государства как ключевой элемент экономической безопасности: роль внешнего долга и валютной стабильности	36
Ասոյան Մ. Արհեստական բանականության կիրառման հնարավորության գնահատումը բյուջետային ծրագրերի գնահատման մեջ	43
Атоян Н.А., Степанян В.В. Парадокс выбора в цифровой экономике: как избыточное разнообразие товаров влияет на принятие решений потребителем	51
Баграмян В.Г. Государственная поддержка как инструмент реализации отраслевой и индустриальной политик	62
Баграмян Э.Г. Трудовые ресурсы как фактор экономического развития страны	70
Բախչոյան Գ. Գնաճի ձևավորման գործոնների գնահատումը Հայաստանում	82
Белозеров И.А., Стельмах А.А. Постнефтяная реальность: энергетический переход и его влияние на экономики стран Персидского залива	88
Варданян С.К. Анализ проблем системы государственных закупок в Республике Армения	98
Волкова Д.А. Проблемы и перспективы применения навигационных пломб в рамках регулируемой цепи поставок ЕАЭС	105
Գրիգորյան Է. Մակրոարտադրանքի քաղաքականության կիրառման արդյունավետությունը Հայաստանում	116
Դավթյան Ա. Աղքատությունը ՀՀ-ում և դրա հաղթահարման ուղիները	124
Енгибарян М.Л., Саркисян Р.А. Финансовая устойчивость и структура капитала: сравнительное исследование ЗММК И ЭСА	134
Етимян Л.В. Роль поведенческой экономики в формировании макроэкономических процессов стран Южного Кавказа	143
Карагезян И.В. Роль доверия в формировании спроса на банковские услуги: опыт Армении	154
Легкова А.В. Исследование реакции рынка акций на анонсы цифровых проектов	165
Марикян С.М., Янченко Е.В. Экономический потенциал нефтедобывающего предприятия: факторы, этапы и резервы повышения	174

Минасян Д.А. Анализ внешнеэкономического сотрудничества Республики Армения со странами восточной Азии: проблемы и перспективы	183
Мкртчян М.А., Григорян Э.К. Воздействие цифрового маркетинга на эффективность развития малого и среднего предпринимательства в РА	190
Մխիթարյան Ե.Ա. Հայաստանի Հանրապետության տնտեսության զարգացման առանցքային գործոնները էկոզեն շղկերի ազդեցության պայմաններում (2022–2024թթ.)	199
Հովհաննիսյան Ռ.Ա. Ֆինանսական խորությունը և տնտեսական աճը Հայաստանում	209
Оганисян М.Г. Сравнительный анализ инновационных экосистем: страны Прибалтики и Республика Армения	218
Оганесян М.Д. Эволюция инвестиций в человеческий капитал в условиях технологических трансформации	227
Раздобарова М.Н., Раздобаров А.М. К вопросу о влиянии цифровизации на экономические процессы	236
Раянова И.И. Анализ влияния социально-экономических факторов на устойчивость национальных энергетических систем	244
Савельева С.Д., Смирнов М.А. Экономический эффект гиперперсонализации: как использование First-Party Data меняет структуру маркетинговых бюджетов организаций	257
Сантросян Э.Г. Когнитивные искажения и финансовая грамотность: межстрановой анализ	265
Тиранова Д.Б., Пирогова О.Е. Влияние урбанизации на развитие рынка недвижимости в регионах	278
Третьякова И.А., Белоус М.Д., Осипов Н.Ю. Цифровой рубль и смарт-контракты в бюджетном процессе: инструменты цифровой трансформации централизованных финансов и обеспечения экономической безопасности государства	285
Թումյան Ա.Վ. Թվայնացման ազդեցությունը բանկային հատվածի զարգացման վրա Հայաստանի Հանրապետությունում	296
Ունանյան Գ.Ա. Տնտեսական բարդություն և տնտեսական զարգացում. ՀՀ օրինակ	303
Хагагортян И.А. Товарная и географическая структуры реэкспорта РА в последние годы	310
Хачатрян И.А., Ходак А.А. Влияние неформальных институтов на формирование человеческого капитала (на примере Республики Армения)	323
Խաչատրյան Ի.Ս. ՓՄՁ ոլորտի ֆինանսական կայունության և գոյատևման գործոնային վերլուծություն	334
Ходак А.А. Международный опыт налогообложения недвижимости и возможности его применения в Армении	345
Хосровян-Рязанова К.В. Поведенческие стимулы как фактор повышения склонности населения к сбережениям	352
Чукурова В.О. Отношение потребителей к нейросетевому маркетингу: нейроинфлюенсеры и видимость искусственного интеллекта	364

Чэн Шици. Оценка цифровой цепочки поставок предприятия и экосистемы на основе уровня зрелости	375
Чэнь Лэйфэй. Сравнительный анализ трансформации инновационных ресурсов в технологические и рыночные результаты в условиях индустрии 5.0: кейсы “Huawei” и “Xiaomi”	385
Щербаков З.О. Перспектива использования механизма долгового тормоза в экономике Армении	395
Шкапов И.С. Устойчивое развитие как фактор инвестиционной привлекательности коммерческой недвижимости	402

ПРИКЛАДНАЯ ЭКОНОМИКА

Антипова Л.Д., Мильская Е.А. Экономическая ролевая игра «Рынок и Власть» как средство симуляции микроэкономических процессов в образовательной среде	410
Бриль К.А. Тенденции и возможные перспективы развития международного рынка строительных услуг	420
Бурдина Л.А. Методика комплексной оценки уровня устойчивого развития нефтегазовой отрасли в регионах России	430
Вашев А.Г. Автоматизация производственных процессов: опыт применения искусственного интеллекта	440
Виразян М.А., Карапетян Э.Г. Глобальная конкурентоспособность через образование: сравнительный анализ стран-лидеров	448
Голатенко Е.П. Методика комплексной оценки экономического потенциала региона (на примере Приволжского федерального округа)	456
Гридасов А.Л. Предпосылки развития и обзор образовательных проектов российских коммерческих банков	463
Гришин Д.Д. Оценка реализации государственной молодежной политики в муниципальном образовании	470
Ибрагимова Л.Э., Высочина М.В. Трансформация занятости: анализ правового регулирования и требований к компетенциям в условиях удаленной работы	477
Зайцева Е.А. Финансовая грамотность как фактор инвестиционной активности: гендерный аспект	485
Зивунова А.А., Лопатина Л.Р. Анализ современных трендов на рынке потребительских товаров	494
Лопатина Л.Р., Зивунова А.А. Сравнение уровня доступности жилья в пермском крае и соседних регионах Приволжского федерального округа ..	502
Малевич С.А. Модельный анализ влияния инфляционных ожиданий на фактический уровень инфляции	509
Петросян И.Б., Манукян Л.А., Березин А.А. ЕАЭС как международная интеграционная организация: экономические и политические аспекты участия Республики Армения	520
Огородникова А.С., Ступина Ю.С. Мировая креативная экономика: структурные и архитектурно-урбанистические аспекты	534

Самодуров К.И. Цифровая валюта как инструмент формирования доверенного цифрового пространства	543
Слободчиков И.П. Анализ структурных и корреляционных показателей товаров на маркетплейсе	552
Рощупкина Е.Ю., Сивцова Н.Ф. Тенденции развития международных инвестиций в возобновляемые источники энергии	561
Османова З.О., Мухтермова М.Э., Усеинова А.А. Экономика замкнутого цикла: сущность и ожидаемые эффекты	573
Пирвэли К.Т. Влияние поведенческих факторов на изменчивость фондового рынка в периоды кризисов	578
Прокопова К.Г., Сивцова Н.Ф. Экономическая безопасность России: миграционный фактор	587
Середина О.Ю., Сивцова Н.Ф. Трансформация структуры иностранного капитала на рынке российского суверенного долга в условиях геополитической нестабильности	597
Суворова Э.А., Сивцова Н.Ф. Влияние цифровизации на международное движение капитала: новые возможности и вызовы	604
Царенко Н.В., Щербина Я.И., Никитина А.С. Трансформация инфраструктуры предприятия в условиях нестабильности: от выживания к устойчивому росту	614
Шпакова К.А. Формирование эффективной управленческой команды органов государственной власти	620

УПРАВЛЕНИЕ

Аветян А.А., Вердиян Р.Е. Особенности реализации современных концепций управления городским хозяйством	627
Григорян Л.С. Развитие женского предпринимательства в Армении на фоне мирового опыта: проблемы и перспективы	638
Չափափրկան Մ.Ա., Մոմջյան Մ.Բ. Հեռահաղորդակցության ոլորտում սիստեմային և անհատական կառավարման հիմնախնդիրները	645
Джибилян А.С., Бабаян К.Б. Организационные механизмы мотивации членов кросс-функциональных проектных команд	657
Зограбян В.А. Социальные сети как ключевой канал маркетинговых коммуникаций	667
Казарян А.Г. Влияние искусственного интеллекта на лидерство и эффективность управления организациями	675
Кайтмазов И. Влияние нейросгенерированного визуального контента на продажи и бренд-имидж компаний в 2026 году	685
Камрастян М.А., Мкртичян Н.Г. Особенности экспортной деятельности малого и среднего бизнеса в РА	692
Мартirosян А.А., Аветян А.А. Адаптация без границ: как менялись практики включения сотрудников в организациях и чему учат международные модели	702
Мартirosян Э.С. Сравнительный анализ транзакционного и трансформационного лидерства в современных организациях, на примере Республики Армения	711

Минасян А.Э. Киноиндустрия как способ анализа межпоколенческих отношений	720
Пихтильков И.Л. Оценка подходов к определению кадрового риска в системе управления персоналом современной организации	730
Փողոսյան Թ.Ժ., Մելքունյան Ս.Ա. Թիմում արդյունավետ հաղորդակցության խոչընդոտները և դրանց հաղթահարման ուղիները	737
Саакян В.А., Варданян Т.Ш. Международный опыт взаимодействия работодателей с поколением Z: трудовая интеграция, сравнительный анализ и современные стратегии	745
Սարգսյան Ն.Ս., Թովմասյան Լ.Գ. Բանակցային գործընթացը որպես կառավարման գործիք և դրա հեղեղանական հիմքերը	752
Tikhonov B., Barshcheva P. Ethical Challenges in Provoking Marketing Campaigns: a Comparative Analysis of US, Arabian and Asian Approaches	762
Тупицына М.Д. Разработка системы метрик для оценки эффективности маркетинга влияния в цифровой среде	773
Чукурова В.О. Отношение потребителей к нейросетевому маркетингу: нейроинфлюенсеры и видимость искусственного интеллекта	783
Якименко Д.Д. ИИ-агенты как усиление методологии “Lean Startup”: возможности автономной коммерциализации и риски внедрения	794

ТУРИЗМ

Агаджанян А.В., Галстян А.Г. Армения и «открытое небо»: экономические эффекты авиационной либерализации с ЕС для национального туризма	802
Агаджанян А.В., Григорян С.А. Аналитика персонализации сервиса и ее применение на практике	808
Петросян В.Б., Бабаян А.Г. Місе-индустрия в Армении сегодня: главные проблемы и пути развития	816
Ходжагорян К.К., Мантарлян С.К. Интеллектуальный сервис: технологии ИИ как инструмент минимизации потерь в ресторанной службе отеля	825

РЕКЛАМА

Биягова Ю.В., Макарян С.А. Особенности эмоциональной модели потребительского поведения в современных рекламных коммуникациях	836
Булкина О.Н., Громцева Е.А. Исследование рецепции молодежью модных трендов из фильмов и сериалов как фактор визуального кода эпохи	845
Дорофеева М.В. Региональные особенности Брендинга пространств креативного рынка: аналитика международного опыта на примере РФ и РА	856

РУССКИЙ ЯЗЫК

Марикян А.А. Освоение иноязычной лексики русским языком (на материале «Современного словаря иностранных слов»)	863
Мурадян М.А. Геймификация в преподавании русского языка как иностранного в старшей школе: мотивационный аспект	869
Самвелян Н.Р. Фразеологизмы с соматизмом «рука» в русском и армянском языках	873

ЛИТЕРАТУРА

Ասլանյան Ա.Ա. Արշակ երկրորդի կերպարը Լեվոն Խեչոյանի «Արշակ արքա, Դրաստամատ ներքինի» պատմավեպում	879
Ղազարյան Ա. Կնոջ հոգեկերտվածքային առանձնահատկությունները Նար-Դուի «Մեր թաղը» նովելաշարում	889
Синдоян Р.А. Трансформация образа пророка в рэп-поэзии 3.33	898

ЖУРНАЛИСТИКА

Тадевосян М.Р., Друзян С.Р. Мировые новости в подаче ведущих армянских медиа (контент-анализ за 2024–2025гг.)	912
--	-----

ЭКОНОМИКА

ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ

ОЦЕНКА ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ, ФОРМИРУЮЩИХ ВАЛЮТНЫЙ КУРС АРМЯНСКОГО ДРАМА

*М.С. Акопян, Э.М. Сандоян**

*Российско-Армянский университет
misha.hakobyan.99@gmail.com, edward.sandoyan@rau.am*

АННОТАЦИЯ

Данная статья посвящена системному анализу факторов, определяющих валютный курс Республики Армения. Рассмотрены ключевые детерминанты курсообразования: личные денежные переводы и их асимметричная зависимость от экономической конъюнктуры стран-доноров, хронический дефицит торгового баланса, динамика прямых иностранных инвестиций, инструменты воздействия Центрального банка РА, уровень долларизации, а также беспрецедентный приток капитала с начала 2022 года и институциональные ограничения финансового рынка.

Особое внимание уделяется концепции «валютной ловушки»: укрепление валютного курса подрывает ценовую конкурентоспособность отечественных экспортеров и ведет к стагнации реального сектора, тогда как ослабление драма сопряжено с удорожанием обслуживания внешнего долга и ростом инфляции.

Обосновывается тезис о том, что сложившееся сочетание ограниченного валютного, монетарного и фискального пространств, низкой нормы инвестиций в основной капитал, слабой институциональной развитости, а также неразвитости фондового рынка препятствует переходу от ситуативного к долгосрочному устойчивому экономическому росту.

* Научный руководитель д.э.н., проф.

Ключевые слова: валютная политика, армянский драм, обменный курс, экономический рост, Армения.

Введение

Валютный курс национальной денежной единицы является одним из ключевых индикаторов макроэкономической стабильности, оказывая влияние на конкурентоспособность экспорта, темпы экономического роста, инфляционные процессы и инвестиционную привлекательность страны. В условиях малой открытой экономики, характерной для Республики Армения, формирование валютного курса армянского драма определяется совокупностью разнородных факторов, значительная часть которых носит экзогенный характер. В этом смысле валютный курс Армении нередко выступает как барометр региональной геополитики и экономической конъюнктуры стран-партнеров, в особенности РФ.

Актуальность исследования обусловлена потрясениями, которые испытала экономика Армении в последние десятилетия: финансовый кризис 2008–2009гг., региональный кризис 2014–2015гг., пандемия и война в Арцахе 2020–2021гг., массовая релокация граждан и капитала России с 2022 года. Каждый из этих шоков, отражая нередко общие закономерности, порождал специфическую динамику курсообразования и обнажал структурные уязвимости армянской экономики.

Понимание механизмов этой динамики необходимо как для выработки обоснованной курсовой политики, так и для определения долгосрочных приоритетов экономического развития страны.

Цель данной работы – выявить и оценить основные факторы, формирующие валютный курс армянского драма, и на этой основе охарактеризовать, в первую очередь, существующие ограничения регулирования валютного курса, затем – ограничения денежно-кредитной и фискальной политики Армении в контексте долгосрочного экономического роста.

Материал и методы

В работе применяется комплекс взаимодействующих методов: статистический анализ данных, графический анализ динамических рядов, а также интерпретация полученных результатов на основе положений экономической теории и ключевых источников в области валютного и денежно-

кредитного регулирования. Эмпирическую базу составляют статистические данные Центрального банка Республики Армения (ЦБ РА), Национальной статистической службы Армении (“Armstat”), Всемирного Банка, а также аналитические материалы и страновые доклады МВФ по Армении.

Дополнительно привлекалась аудированная финансовая отчетность крупнейших коммерческих банков страны по МСФО.

Факторы курсообразования систематизированы по двум группам: экзогенные (денежные переводы, внешнеторговый баланс, прямые иностранные инвестиции, глобальные шоки) и эндогенные (инструменты ЦБ РА, уровень долларизации, государственный долг, структура финансового рынка, направление бюджетной политики). Завершающий раздел результатов посвящен концептуальному синтезу – «валютной ловушке» и ее связи с перспективами экспортного потенциала и экономического роста.

Результаты

Развитие валютно-финансовой системы Республики Армения представляет собой пример того, как малая открытая экономика адаптируется к масштабным экзогенным шокам и структурным дисбалансам. Пройдя путь от создания и формирования институтов, постсоветской стабилизации до внедрения режима инфляционного таргетирования, показано последующее фактическое функционирование и реагирование в рамках новых вызовов.

Для систематизации анализа факторов курсообразования армянского драма целесообразно выделить несколько характерных периодов, каждый из которых определялся доминирующим набором внешних и внутренних детерминант (Табл. 1).

Данная периодизация демонстрирует, что армянская экономика регулярно сталкивается с явлением, когда преимущественно экзогенные факторы притока валюты, а также существенно, на разных этапах, внутренней политика регулятора создает условия для укрепления, либо переоценки национальной валюты, что, в долгосрочной перспективе, подрывает стимулы экспортного потенциала и развитие перерабатывающих отраслей и сельского хозяйства.

Таблица 1.

**Переодизация ключевых факторов формирования валютного курса
армянского драма (2000–2025гг.)**

Период	Ключевые факторы формирования курса	Динамика и режим
2000–2008	Приток ПИИ (8–9% ВВП в 2008–2009гг.), строительный бум, трансферты ~20% ВВП в год. Переоценка драма на 20–30% к 2008г.	Укрепление драма (с 580 до 305 AMD/USD).
2009–2013	Глобальный финансовый кризис, падение цен на медь, резкое сокращение трансфертов и ПИИ из РФ и стран доноров. Активные интервенции и истощение резервов (особенно начиная с конца 2008 по 2009гг.).	Вынужденный возврат к плавающему курсу. Девальвация 2009г. (~22%), Резкий рост внешнего долга с 2009 года.
2014–2015	Региональный шок (девальвация рубля), дефицит текущего счета, ужесточение нормы резервирования валютных вкладов в драмах с 12% до 24% (дек. 2014г.).	Девальвация, далее – «Управляемая» стабильность. Очередной удар по экспортному потенциалу.
2020–2021	Пандемия «COVID-19» и война в Арцахе – рост госдолга до 67% в 2020г. Сокращение туризма.	Умеренное ослабление драма (до ~530 AMD/USD). Сокращение импорта
2022–2025	Релокация (100 тыс.+ чел.), денежные переводы(\$2.58 млрд в 2022), приток валюты и рост депозитов нерезидентов, реэкспорт золота и алмазов.	Резкое укрепление (до ~380–400 AMD/USD и ниже). Симптомы «голландской болезни»: рост сферы услуг и строительства

Источник: составлено автором по данным ЦБ РА, Armstat, МВФ.

Личные денежные переводы исторически являлись важнейшим источником притока иностранной валюты (График 1). Согласно методологии МВФ (ВРМ6), личные денежные переводы включают в себя как лич-

ные трансферты (безвозмездные текущие переводы между домохозяйствами-резидентами и нерезидентами), так и вознаграждение работников (доходы сезонных и краткосрочных мигрантов). В контексте Армении, эти агрегированные показатели отражают масштабные денежные потоки армянской трудовой диаспоры и граждан, работающих за рубежом – преимущественно в России и США. Данный совокупный канал валютного притока не связан напрямую с производительностью национальной экономики и находится в зависимости от макроэкономической конъюнктуры в странах-донорах. Такая высокая чувствительность к внешним шокам делает его одним из ключевых факторов уязвимости валютного курса драма.

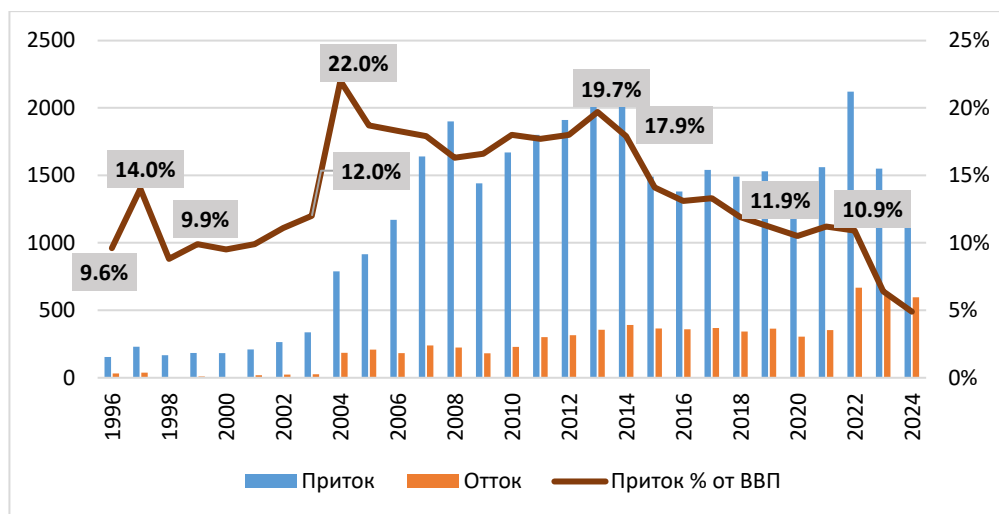


График 1. Динамика личных денежных переводов РА по платежному балансу 1996–2024гг. (млн долл. США).

Источник: Всемирный Банк: <https://data.worldbank.org/>.

Докризисный период (2000–2008гг.) характеризовался значительным притоком иностранной валюты по двум основным каналам: прямые иностранные инвестиции и денежные переводы трудовых мигрантов. В условиях быстрого роста ВВП в 2001–2007гг., сопровождающего строительным бумом, подогреваемым диаспорным спросом – драм демонстрировал тенденцию к укреплению, что позволяло ЦБ наращивать международные резервы, проводя стерилизационные интервенции. В этот период

драм рассматривался как стабильный актив, а уровень инфляции оставался относительно низким, что создавало иллюзию устойчивости к внешним потрясениям.

Глобальный финансовый кризис 2008 года подверг эту модель жесткому испытанию. Резкое сокращение внешнего финансирования и падение цен на медь – создали мощное девальвационное давление на драм. В конце 2008 года ЦБ РА предпринял попытку удержать курс в узком диапазоне, расходуя значительные объемы международных резервов на интервенции (График 2).

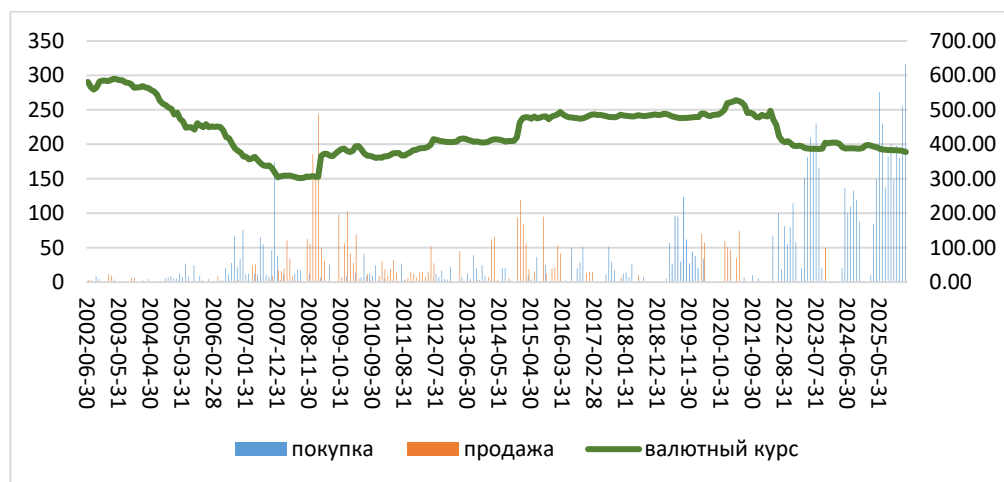


График 2. Валютные интервенции ЦБ (млн. долл США) и валютный курс (USD/AMD).
Источник: База данных Центрального Банка РА: <http://www.cba.am/>.

Однако в марте 2009 года регулятор был вынужден допустить резкую корректировку: драм обесценился более чем на 20% по отношению к доллару США.

Согласно расчетам в рабочем документе МВФ “In Search of a Dramatic Equilibrium: Was the Armenian Dram Overvalued?” (WP/09/49) Оомес, Степанян, Минасян и Степанян, к началу 2009 года армянский драм был переоценен на 20–30% относительно своего фундаментального равновесного значения [1]. Тем самым мартовская девальвация стала не случайным рыночным сбоем, а вынужденной коррекцией накопленного дисбаланса, обусловленного годами искусственной поддержки завышенного курса.

Кризис выявил глубокую зависимость драма от состояния российской экономики. Посткризисное восстановление сопровождалось ростом внешнего долга, который начал стабильно увеличиваться с 2009 года.

Второй крупный валютный кризис для армянской экономики пришелся на конец 2014 – 2015 гг. Он был спровоцирован обвалом мировых цен на нефть и введением санкций против России, что привело к резкому обесцениванию рубля – российская валюта за несколько месяцев потеряла более половины своей стоимости. Вслед за рублем просели и валюты других стран ЕАЭС, создав принципиально новую конкурентную среду для армянских производителей. Важным фактором стало то, что, несмотря на номинальное ослабление к доллару, драм значительно укрепился по отношению к рублю – то есть к валюте главного экспортного рынка страны, что негативно сказалось на армянских экспортерах, армянские товары на российских прилавках стремительно дорожали в рублевом выражении, теряя ценовую привлекательность.

Инструментарий, который ЦБ РА задействовал для удержания курса, исследователи характеризуют как «нерыночный». Помимо валютных интервенций, регулятор прибегнул к резкому повышению норм обязательного резервирования по валютным вкладам (ЦБ РА повысил данную норму с 12% до 24%, требование размещать эти резервы исключительно в армянских драмах) – мере, искусственно сжимавшей драмовую ликвидность и, тем самым, снижавшей давление на курс со стороны спроса на иностранную валюту (График 3). Этот инструмент сработал в том смысле, что инфляционного шока, который пережили соседи по региону, Армения в значительной мере избежала.

Однако цена этой стабильности оказалась высокой. Экспорт стагнировал, экономический рост замедлился, а конкурентоспособность реального сектора на ключевом внешнем рынке была подорвана – не девальвацией, а, напротив, ее отсутствием. Обратная ситуация сложилась в 2022–2023 гг.: беспрецедентный приток российского капитала создал давление уже в сторону укрепления драма, и необходимость в жестком резервировании отпала. ЦБ РА поэтапно отменил данное требование, вернув банкам право размещать резервы непосредственно в иностранной валюте. Тем самым данный инструмент используется регулятором как контрциклический.

Также стоит отметить, что неразвитость фондового рынка, ограниченность долгосрочных драмовых ресурсов и высокая долларизация

ослабляют эффективность процентного канала денежно-кредитной политики, снижая влияние ставки рефинансирования ЦБ РА на долгосрочные инвестиционные решения. Доминирование банковского сектора, с одной стороны, упрощает контроль над денежной массой через инструменты резервирования.



График 3. Норма Обязательного резервирования.

Источник: “Arlis” и база данных Центрального Банка РА: <http://www.cba.am/>.

Также стоит отметить, что неразвитость фондового рынка, ограниченность долгосрочных драмовых ресурсов и высокая долларизация ослабляют эффективность процентного канала денежно-кредитной политики, снижая влияние ставки рефинансирования ЦБ РА на долгосрочные инвестиционные решения. Доминирование банковского сектора, с одной стороны, упрощает контроль над денежной массой через инструменты резервирования. С другой стороны, недостаточная развитость рынка капитала ограничивает трансформацию сбережений в долгосрочные инвестиции, сужает возможности бизнеса по привлечению финансирования, создаёт институциональные ограничения для долгосрочного экономического развития и повышает зависимость экономики от устойчивости банковской системы – лишая ее «запасного колеса» в виде развитого рынка капитала (рыночная капитализация в Армении % от GDP в 2023–2024 году составляет 3,41% и 4,31%, соответственно) [2].

Говоря о каналах притока и оттока валюты, нельзя обойти стороной торговый баланс Армении (График 4), который, несмотря на впечатляю-

ший рост абсолютных показателей экспорта и импорта после 2022 года, по-прежнему отражает хронический структурный дефицит. Армения исторически ввозит значительно больше, чем вывозит: страна зависит от импорта энергоносителей, пшеницы, промышленных товаров и потребительской продукции.

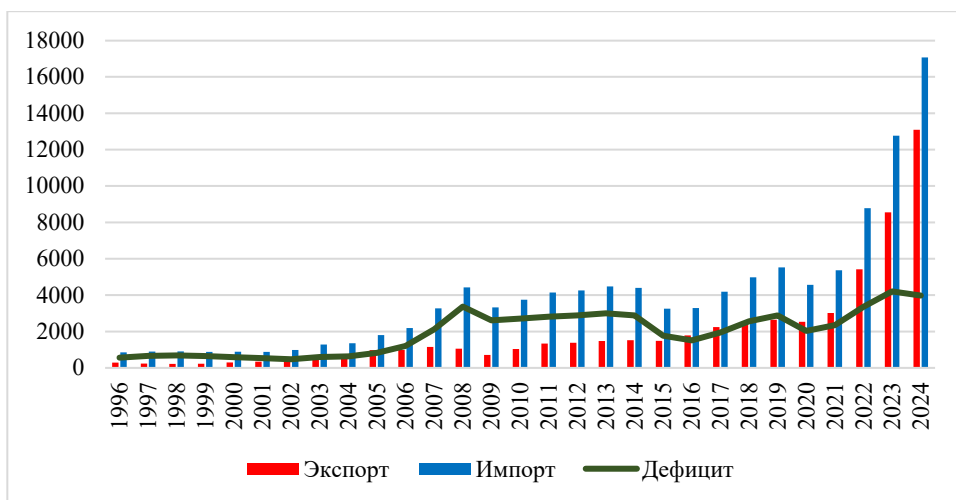


График 4. Динамика экспорта, импорта и торгового баланса РА (млн долларов США).
Источник: НСС РА-Статистический Ежегодник.

Резкий рост экспортных показателей после 2022 года во многом объясняется не расширением производственного потенциала страны, а качественно иным явлением – масштабным реэкспортом золота, бриллиантов и других товаров из России через Армению в третьи страны. На фоне этого конъюнктурного экспортного всплеска особенно наглядно видны структурные потери традиционного экспортного сектора. Сельское хозяйство – исторически важная отрасль для Армении – на протяжении многих лет демонстрирует устойчивое сокращение физических объемов производства. По данным “Armstat”, спад фиксировался ежегодно с 2016 по 2023гг. включительно [3]. Помимо других структурных проблем в реальном секторе, одним из ключевых механизмов этого давления является укрепление реального курса драма.

Принципиально иначе сложилась ситуация в секторе услуг. После 2022 года он превратился в полноценный источник валютного притока: поток релокантов, иностранных специалистов и туристов обеспечил

устойчивый профицит по статье услуг платежного баланса. События февраля 2022 года и последовавшие санкции в отношении РФ существенно изменили внешнеэкономический контекст РА. Страна стала одним из ключевых направлений релокации российских граждан, капитала и бизнеса, что сопровождалось резким увеличением притока валюты, в том числе через рост денежных переводов по банковской системе (нетождественно личным денежным переводам), увеличение депозитов нерезидентов, расширение экспорта услуг, активизацию валютных операций и другие каналы внешнего валютного предложения, в совокупности обусловивших резкое укрепление валютного курса и отразившемся на снижении внешнего долга (График 5). Чистый приток денежных переводов через коммерческие банки Армении вырос почти втрое: с 883 млн долл. в 2021г. до 2,58 млрд долл. в 2022г. [4], коммерческие банки Армении аккумулировали значительные доходы от операций с иностранной валютой: у крупнейших из них чистый доход от спот-операций с инвалютой вырос в разы – например, у «Ардшинбанка» с 5,1 млн до 52,2 млн тыс. AMD с 2021 по 2022гг. [5].

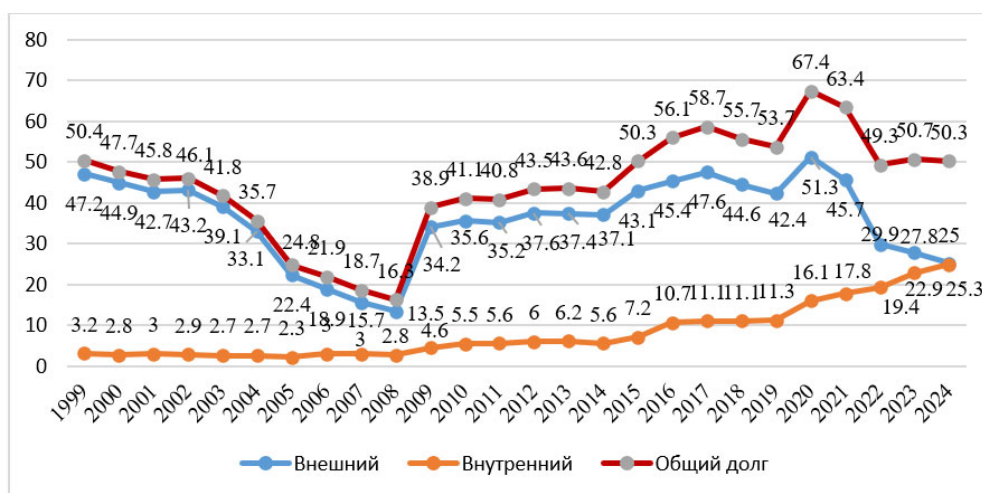


График 5. Государственный долг РА (в % от ВВП).

Источник: Министерство Финансов РА, отчет о государственном долге.

Обсуждение результатов

В рамках данного исследования была проанализирована концепция «валютной ловушки»: укрепление валютного курса подрывает ценовую

конкурентоспособность отечественных экспортеров и ведет к стагнации реального сектора, тогда как девальвационные сценарии сопряжены с удорожанием обслуживания внешнего долга и инфляционным давлением. В то же время, государственный долг являясь одним из каналов притока валюты, ограничивает фискальную гибкость, затрудняя снижение налоговой нагрузки для реального сектора. Процентные расходы по государственному долгу РА демонстрируют устойчивый рост: с 253,4 млрд драмов в 2023г. до 313,6 млрд по факту 2024г., при этом утвержденный плановый показатель на 2025г. составляет 394,1 млрд драмов. Доля процентных выплат в совокупных расходах государственного бюджета увеличилась с 10,5% в 2023г. до прогнозируемых 11,45% в 2025г. Также в 2025 году план бюджета рассчитывает дефицит в размере 604.0 млрд драм, что требует его покрытия за счет увелечения долга [6].

По данным исследования “Modex”, в рамках программы субсидирования ипотечных кредитов, совокупный объем налоговых возвратов за 2015–2025гг. составил 305 млрд армянских драмов. [7] Тем временем инвестиции в основной капитал продолжают оставаться на низком уровне (8,07% от ВВП за 2025г.) [8]. Согласно исследованиям академика А.Г. Аганбегяна, для обеспечения стабильного роста развивающимся странам необходимо поддерживать норму инвестиций в основной капитал на уровне 30–35% к ВВП. Это позволяет экономике расти на 5–6% в год [9].

В рамках сложившегося ограниченного валютного, монетарного и фискального пространства первостепенное значение приобретает качество и эффективность использования имеющихся инструментов и ресурсов.

Кроме того, учитывая все ограничения – ключевой рычаг: институциональное качество как магнит для частного капитала. Защита прав собственности, верховенство закона и снижение административных барьеров способны в некоторой степени компенсировать ограниченность государственных ресурсов, создавая условия для роста.

В конечном счете, именно качество институциональной среды и направленность на привлечение инвестиций – а не конъюнктурные притоки капитала – определяют способность армянской экономики перейти от ситуативного роста к устойчивому долгосрочному развитию. Вместе с тем, необходимо постепенно отходить от механизмов «нерыночного» курсообразования. Параллельно требуется целенаправленная работа по снижению долларизации экономики и развитию фондового рынка.

ЛИТЕРАТУРА

1. Oomes N., Minasyan G., Stepanyan A. In Search of a Dramatic Equilibrium: Was the Armenian Dram Overvalued? // “IMF Working Paper”. 2009. WP/09/49. URL: <https://doi.org/10.5089/9781451871975.001> (дата обращения: 15.04.2026).
2. Armenia Securities Exchange (AMX). Annual Market Data Report 2023. Yerevan: AMX, 2024. URL: https://amx.am/am/guides_and_insights (дата обращения: 15.04.2026); Annual Market Data Report 2024. Yer.: AMX, 2025.
3. Национальная статистическая служба Республики Армения. Национальные счета Армении. Индексы физического объема ВВП по видам экономической деятельности (таблица 2.12). Ереван: НСС РА, 2025. URL: <https://armstat.am> (дата обращения: 15.04.2026).
4. Центральный банк Республики Армения. Денежные переводы физических лиц через коммерческие банки РА. Статистический бюллетень. Ереван: ЦБ РА, 2025. URL: <https://www.cba.am> (дата обращения: 15.04.2026).
5. Аудированные финансовые отчеты по МСФО: Ардшинбанк (CJSC Ardshinbank), Америкабанк (CJSC Ameriabank), АКБА Банк (OJSC ACBA Bank) за 2021–2024гг. URL: <https://ardshinbank.am>; <https://ameriabank.am>; <https://acba.am> (дата обращения: 15.04.2026).
6. Министерство финансов Республики Армения. ՀՀ պետական պարտքի վերաբերյալ տարեկան հաշվետվություն: URL: https://minfin.am/hy/page/tarekan_hashvetvutyunner/, Փոխառությունների տարեկան ծրագիր: URL: https://minfin.am/hy/page/pokharutyunneri_tarekan_tsragir/, «Հայաստանի Հանրապետության 2025 թվականի պետական բյուջեի մասին» ՀՀ օրենք: URL: https://minfin.am/hy/page/petakan_byuje_2025t (дата обращения: 15.04.2026)
7. Chervyakov D., Fanyan H., Petrosyan A., Hakobyan M., Alaverdyan S. Armenian mortgage subsidy programme: description, implications and outlook / Modex, German Economic Team (GET). Policy Study No. 01. Berlin: Berlin Economics GmbH, Feb. 2026, 43p.
8. Евразийская экономическая комиссия. Инвестиции в основной капитал. Динамические ряды (годовые данные в долларах США). URL: https://eec.eaunion.org/comission/departament/dep_stat/union_stat/current_stat/investments/series/ (дата обращения: 15.04.2026).
9. Аганбегян А.Г. Что могут сделать регионы для преодоления стагнации и возобновления значимого социально-экономического роста // «Регион: экономика и социология». № 4 (104). 2019. СС. 3–23. DOI: 10.15372/REG20190401.
10. Mankiw N. Principles of Economics. Cengage: Boston, MA, USA, 2019.

ASSESSMENT OF THE MAIN FACTORS SHAPING THE EXCHANGE RATE OF THE ARMENIAN DRAM

M. Hakobyan, E. Sandoyan

ABSTRACT

This paper presents a systematic analysis of the factors determining the exchange rate of the Republic of Armenia. The key determinants of exchange rate formation are examined: personal remittances and their asymmetric dependence on the economic conditions of donor countries, the chronic deficit of the trade balance, the dynamics of foreign direct investment, the instruments of the Central Bank of Armenia, the level of dollarization, as well as the unprecedented capital inflows since early 2022 and the institutional constraints of the financial market.

Special attention is paid to the concept of the “currency trap”: the appreciation of the exchange rate undermines the price competitiveness of domestic exporters and leads to stagnation in the real sector, while the weakening of the dram is accompanied by an increase in the cost of external debt service and rising inflation.

The thesis is substantiated that the prevailing combination of limited exchange rate, monetary, and fiscal space, low rates of fixed capital investment, weak institutional development, and an underdeveloped stock market impedes the transition from situational to long-term sustainable economic growth.

Keywords: exchange rate policy, Armenian dram, exchange rate, economic growth, Armenia.

ՀՀ ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՇՈՒԿԱՅԻ ՀՈՍՔԵՐԻ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ԶԲԱՂՎԱԾՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԳՈՐԾԱԶՐԿՈՒԹՅԱՆ ՎՐԱ

Ն. Ալեքսանյան

*Գործիսի պետական համալսարան
aleqsanyannazeli7@gmail.com*

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Աշխատանքի շուկայի հոսքերը արտահայտում են աշխատաշուկայի, զբաղվածության փոփոխությունների դինամիկան, ինչպես նաև գործազրկության մասշտաբները և դրա փոփոխման միտումները: Հոդվածի հիմնական նպատակը ՀՀ աշխատանքի շուկայի հիմնախնդիրների բացահայտումը և ՀՀ-ում զբաղվածության, գործազրկության ցուցանիշների վրա աշխատաշուկայի հոսքերի ազդեցության ուսումնասիրությունն է: Հոդվածում աշխատաշուկայի հոսքերի վերաբերյալ ուսումնասիրությունների, վերլուծությունների արդյունքների հիման վրա կատարվել են եզրակացություններ, առաջարկվել են ՀՀ-ում զբաղվածության ավելացման, գործազրկության կրճատման հիմնախնդիրների լուծման ուղիներ ու մոտեցումներ:

Հիմնաբառեր՝ աշխատանքի շուկա, աշխատաշուկայի հոսքեր, գործազրկություն, զբաղվածություն, աշխատավարձ:

Ներածություն

Աշխատանքի շուկան հասարակական հարաբերությունների համակարգ է, որի հիմնական նպատակն է աշխատանքի առաջարկ և աշխատանքի պահանջարկ ունեցողների միջև հարաբերակցության կարգավորումը: Աշխատանքի շուկայի հիմնական սուբյեկտներն են հանդիսանում գործատուները և վարձու աշխատողները: Աշխատանքի շուկան կատարում է մի շարք գործառնություններ: Դրանք են. կազմակերպում է աշխատել ցանկացողների և գործատուների հանդիպումը

միմյանց, ապահովում է մրցակցությունն ինչպես գործատուների, այնպես էլ աշխատողների միջև, լուծում է բնակչության զբաղվածության խնդիրները, իրականացնում է գործազուրկների սոցիալական օժանդակության և աշխատանք գտնելու գործընթացները և այլն:

Աշխատանքի շուկայում տեղաշարժը աշխատուժի տեղափոխումն է նոր աշխատատեղեր, որը կարող է ուղեկցվել զբաղվածության տեսակի կամ մասնագիտության, տարածքի, գործատուի փոփոխությամբ: Միգրացիոն հոսք ասելով հասկացվում է միգրանտների ընդհանուր թիվը, որոնք ունեն մեկնման և ժամանման ընդհանուր շրջաններ՝ ժամանակի որոշակի կտրվածքում: Պետական սահմանից դուրս գալն համարվում է արտաքին միգրացիա: Այստեղ տարբերում են երկու հոսքեր՝ արտագաղթ և ներգաղթ: Արտաքին միգրացիան ստացել է նաև միջազգային միգրացիա անվանումը: Իսկ ներքին միգրացիայի տարբերում են՝ քաղաքային և գյուղական բնակչության միգրացիա, միջքաղաքային միգրացիա և գյուղական վայրերի միգրացիա: Դրանց հետևանքով կարող են առաջանալ հետևյալ հոսքերը՝ գյուղից-քաղաք, քաղաքից-քաղաք, քաղաքից-գյուղ, գյուղից-գյուղ: Գյուղից-քաղաք հոսքն աշխուժանում է, երբ երկիրն ինդուստրացման կուրս է վերցնում: Քաղաքից քաղաք հոսքի ուղղությունը պայմանավորված է նրանով, թե դրանցից որո՞ւմ է ավելի բարձր աշխատավարձը: Գյուղ-գյուղ հոսքի ուղղվածությունն այն է, թե դրանցից որո՞ւմ ավելի նպաստավոր պայմաններ կան ապրելու համար: Սովորաբար բարձր լեռնային և սահմանամերձ շրջաններից մարդիկ ձգտում են տեղափոխվել հարթավայրային բերրի հողեր ունեցող և համեմատաբար անվտանգ շրջաններ:

Միգրանտ աշխատողը անձն է, որը պետք է զբաղվի, զբաղվում է կամ զբաղվել է վարձատրվող գործունեությամբ այն պետությունում, որի քաղաքացին չէ (աշխատուժի միգրացիա): Միգրանտ աշխատողները սովորաբար մտադրություն չունեն մշտապես մնալ այն երկրում կամ տարածաշրջանում, որտեղ նրանք աշխատում են: Աշխատուժի միգրացիան տեղի է ունենում նախ, կամավոր կերպով բարեկեցիկ կյանք որոնելու կամ սեփական երկրի տնտեսական ու քաղաքական

հալածանքներից ազատվելու համար, ինչպես նաև աշխատանքային ռեսուրսների բռնի տեղահանման ձևերով: Աշխատանքային միգրանտների դրամական փոխանցումներն էական և բավական ակտիվ դեր են խաղում: Որպես սոցիալ-տնտեսական զարգացման գործոն՝ բնակչության դրամական փոխանցումներն իրենց կարևորությամբ արտաքին ֆինանսավորման երկրորդ աղբյուրն են՝ ուղղակի ներդրումներից հետո: Դրանք հսկայական ազդեցություն ունեն աշխատանքի ներքին շուկայի, անձնական սպառման, ներմուծման, պետական բյուջեի և սոցիալ-տնտեսական հարաբերությունների այլ ոլորտների վրա:

Գրականության ակնարկ

Աշխատանքի շուկայի վերաբերյալ տեղեկատվությունը պետության տնտեսական և սոցիալական քաղաքականության մշակման կարևորագույն տարրերից է հանդիսանում: Աշխատանքի շուկայի, զբաղվածության, գործազրկության հիմնախնդիրների վերաբերյալ ուսումնասիրություններ են իրականացրել Ա. Մելքումյանը, Փ.Մայիլյանը, Ա. Համբարձումյանը, Ս. Պողոսյանը, Զ. Թադևոսյանը, Ռ. Ղանթարյանը:

Ա. Մելքումյանը «Աշխատանքի շուկա» աշխատությունում աշխատանքի շուկան ներկայացրել է որպես աշխատանքի առաջարկի և պահանջարկի հասարակական հարաբերությունների համակարգ, որի միջոցով կարգավորվում են գործատուների և վարձու աշխատողների հարաբերությունները, այդ թվում, աշխատանքի գինը և աշխատանքային պայմանները, աշխատուժի և աշխատատեղերի թվաքանակի հարաբերակցությունը [1, 39]:

Ֆ. Մայիլյանը «Աշխատանքի շուկան և աշխատավարձի հիմնախնդիրները Հայաստանի Հանրապետությունում» աշխատությունում ներկայացրել է աշխատանքի շուկայի և զբաղվածության առանձնահատկությունները ՀՀ-ում [2, 23]:

Ա. Համբարձումյանը «Մարդկային ռեսուրսներ և աշխատանքի էկոնոմիկա» աշխատությունում ներկայացնում է աշխատանքի շու-

կայի և դրա բաղկացուցիչների ընդհանուր նկարագիրը և դասակարգումը, աշխատանքի շուկայում տեղի ունեցող տեղաշարժերը, նաև միգրացիայի և դրա ազդեցության մասին ելքի և ընդունող երկրների աշխատաշուկաների վրա [3, 135]:

Ռ. Ղանթարյանը «ՀՀ աշխատանքի շուկան և զբաղվածության պետական կարգավորումը» աշխատությունում հիմնավորել է զբաղվածության պետական կարգավորման անհրաժեշտությունը [4, 28]:

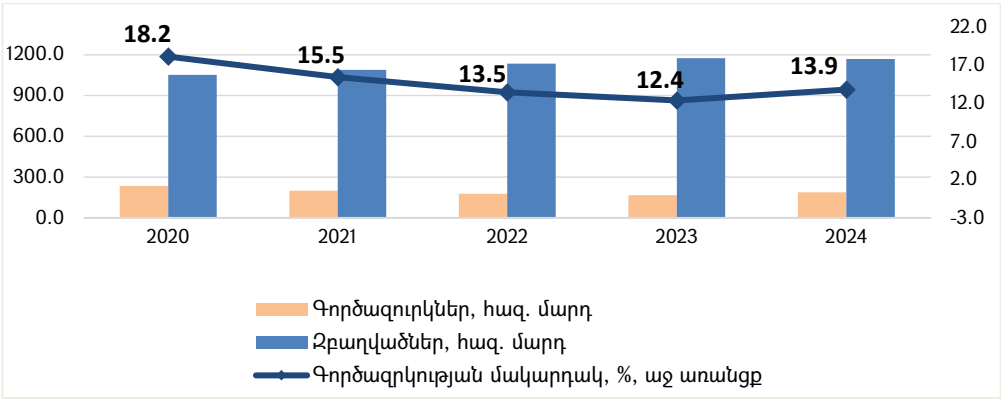
Զ. Թադևոսյանը «Արտագնա աշխատանքային միգրացիա. գնահատականներ և մտորումներ» աշխատությունում քննարկել է աշխատուժի միգրացիայի հիմնախնդիրները, ՀՀ աշխատուժի միգրացիոն հոսքերի դրդապատճառները [5, 18]:

Վերլուծություն

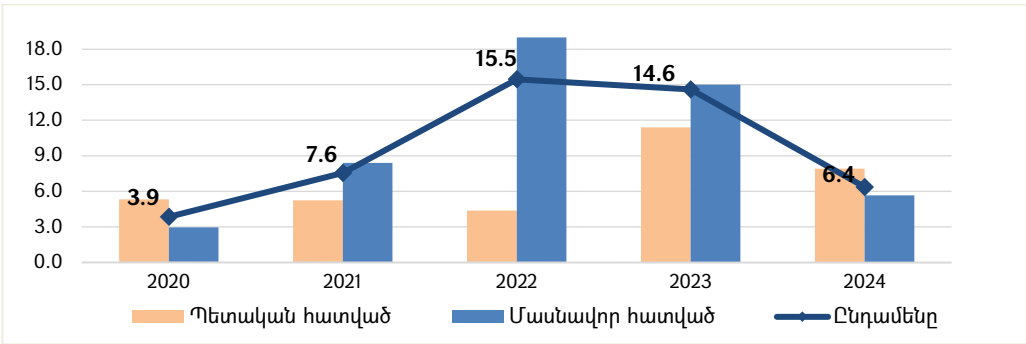
ՀՀ-ում 2024թ. գործազրկությունն աճել է, իսկ զբաղվածությունը՝ նվազել: 2024թ. գործազրկության մակարդակը նախորդ տարվա նկատմամբ աճել է 1.5 տոկոսային կետով՝ կազմելով 13.9%: Գործազուրկների թիվը նույն ժամանակահատվածում աճել է 12.7%-ով՝ կազմելով 187.9 հազար մարդ, իսկ զբաղվածների թիվը նվազել է 0.5%-ով՝ կազմելով 1,168 հազար մարդ: Միաժամանակ աշխատուժի առաջարկը (տնտեսապես ակտիվ բնակչություն) աճել է 1.1%-ով և կազմել՝ 1,356 հազար մարդ: Գործազուրկների թվի աճն իր հերթին պայմանավորված է եղել ինչպես զբաղվածության նվազմամբ, այնպես էլ աշխատուժի առաջարկի ավելացմամբ: Գործազուրկների թվի աճին իր նպաստումն է ունեցել նաև ԼՂ-ից դեպի ՀՀ տեղահանված աշխատունակ բնակչության՝ ՀՀ աշխատաշուկայում դեռևս ոչ ամբողջական ներգրավվածությունը: Զբաղվածության նվազումը պայմանավորված է եղել ոչ վարձու աշխատողների նվազմամբ:

Վարձու աշխատողների թիվը 2024թ. աճել է 5.2%-ով՝ կազմելով 760,555 մարդ: Վարձու աշխատողների թվի աճը հիմնականում պայմանավորված է եղել առևտրի, շինարարության և կրթության ոլորտներում աշխատողների թվի աճով: Վարձու աշխատողների թվի աճին

հիմնականում նպաստել են տնտեսության դրական զարգացումները, ԼՂ բնակչության որոշ մասի՝ ՀՀ աշխատանքի շուկայում ընդգրկումը, ինչպես նաև սեզոնային աշխատողների (հիմնականում շինարարության ոլորտում)՝ արտերկրում գործունեության իրականացման փոխարեն ՀՀ-ում գործունեություն իրականացնելու նախընտրությունը:



Գծապատկեր 1. ՀՀ-ում գործազրկության մակարդակը, գործազուրկները և զբաղվածները [6]:



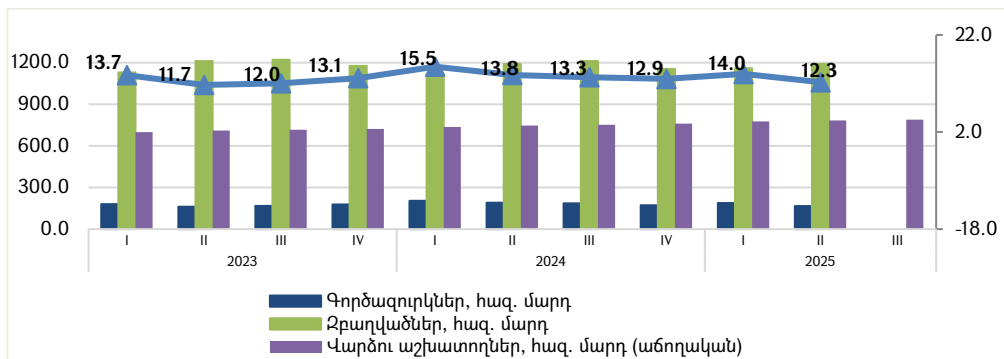
Գծապատկեր 2. ՀՀ-ում միջին ամսական անվանական աշխատավարձի աճը նախորդ տարվա նկատմամբ, %:

2024թ. միջին ամսական անվանական աշխատավարձը նախորդ տարվա նկատմամբ աճել է 6.4%-ով՝ կազմելով 287,172 դրամ: Աշխատավարձի աճին հիմնականում նպաստել են մեծածախ և մանրածախ

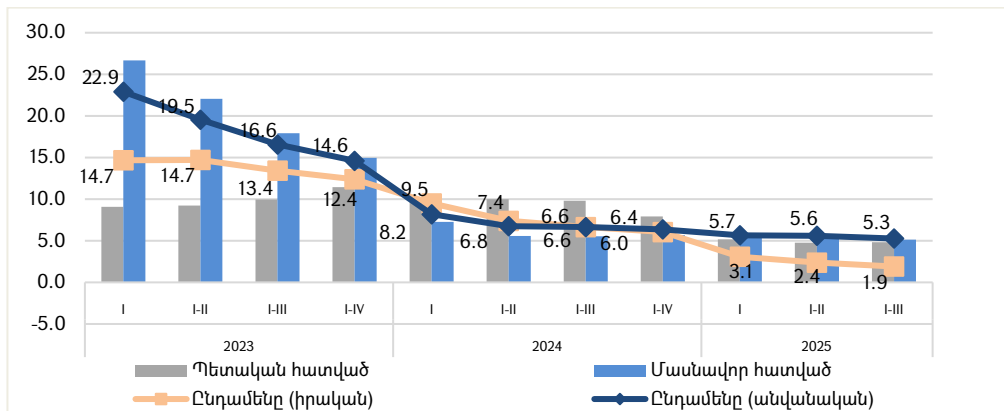
առևտրի, կրթության, մշակող արդյունաբերության, շինարարության, ինչպես նաև ֆինանսական և ապահովագրական գործունեության ոլորտների աշխատավարձերի աճը: Միջին ամսական անվանական աշխատավարձը պետական հատվածում աճել է 7.9%-ով՝ կազմելով 224,804 դրամ, իսկ ոչ պետականում՝ 5.7%-ով և կազմել 311,848 դրամ: Իրական աշխատավարձը 0.3% գնաճի պայմաններում աճել է 6.1%-ով [7]:

2025թ. հունվար-սեպտեմբերին պաշտոնապես գրանցված գործազուրկների միջին ամսական թվաքանակը նախորդ տարվա նույն ժամանակահատվածի նկատմամբ նվազել է 15%-ով՝ կազմելով 36,821 մարդ: Մինևույն ժամանակ վարձու աշխատողների թվաքանակն աճել է 4.8%-ով՝ կազմելով 788,647 մարդ: Վարձու աշխատողների թվի աճին հիմնականում նպաստել է առևտուր, պետական կառավարում և պաշտպանություն, ինչպես նաև շինարարություն ոլորտներում աշխատողների թվաքանակի աճը: 2025թվականի երկրորդ եռամսյակում գործազրկության մակարդակը նախորդ տարվա նույն եռամսյակի նկատմամբ նվազել է 1.5 տոկոսային կետով՝ կազմելով 12.3%: Ընդ որում՝ գործազրկության մակարդակի նվազմանը նպաստել է գործազուրկների թվաքանակի նվազումը (12.5%): Միաժամանակ, գործազուրկների թվաքանակի կրճատումը չի ուղեկցվել զբաղվածների թվաքանակի աճով, այլ հակառակը՝ զբաղվածների թվաքանակը նվազել է 0.02%-ով: Նույն ժամանակահատվածում տեղի է ունեցել աշխատանքային ռեսուրսների ավելացում, որոնք համալրել են աշխատուժից դուրս բնակչության կազմը: Աշխատուժից դուրս բնակչությունն ավելացել է նաև ի հաշիվ աշխատուժի առաջարկի կրճատման:

2025թ. հունվար-սեպտեմբերին միջին ամսական անվանական աշխատավարձը նախորդ տարվա նույն ժամանակահատվածի համեմատ աճել է 5.3%-ով՝ կազմելով 295,042 դրամ: Միջին ամսական անվանական աշխատավարձը պետական հատվածում աճել է 4.8%-ով՝ կազմելով 227,888 դրամ, իսկ ոչ պետականում՝ 5.1%-ով և կազմել է 320,901 դրամ: Իրական աշխատավարձը 3.3% գնաճի պայմաններում նախորդ տարվա նույն ժամանակահատվածի համեմատ աճել է 1.9%-ով:



Գծապատկեր 3. Գործազրկության մակարդակ, գործազուրկներ, վարձու աշխատողներ և զբաղվածներ (2023–2025թթ.):



Գծապատկեր 4. Միջին ամսական աշխատավարձի աճը նախորդ տարվա նույն ժամանակահատվածի նկատմամբ (2023–2025թթ.), %:

Աղյուսակ 1.

Աշխատանքի շուկայի հիմնական ցուցանիշները 2024–2025թթ.
(1000 մարդ):

	2024			2025		
	1	2	3	1	2	3
Աշխատանքային ռեսուրսներ	2290.5	2285.8	2321.3	2314.5	2327.2	2324.2
Աշխատուժ	1320.7	1380.9	1397.1	1347.6	1357.1	1371.3

Զբաղվածներ	1116.4	1190.9	1211.4	1159.4	1190.7	1210.0
Գործազուրկներ	204.4	190.0	185.6	188.2	166.3	161.3
Աշխատուժից դուրս բնակչություն	969.7	904.3	924.3	966.9	970.2	952.9

Աղյուսակ 1.-ի տվյալները վկայում են, որ 2024–2025 թվականներին աշխատուժի թվաքանակը ընդհանուր առմամբ աճել է: 2024 թվականի առաջին եռամսյակում աշխատուժը կազմել է 2 290.5 հազար մարդ, իսկ 2025 թվականի երկրորդ եռամսյակում հասել է 2 327.2 հազար մարդու: Աշխատողների թիվը նույնպես աճել է. 2024 թվականի առաջին եռամսյակում եղել է 1 320.7 հազար, իսկ 2025 թվականի երրորդ եռամսյակում՝ 1 371.3 հազար մարդ: Զբաղվածների թիվը տատանվել է, սակայն ընդհանուր առմամբ պահպանվել է մոտ 1100–1210 հազար միջակայքում: Միննույն ժամանակ գործազուրկների թիվը աստիճանաբար նվազել է՝ 2024 թվականի առաջին եռամսյակի 204.4 հազարից հասնելով 161.3 հազարի 2025 թվականի երրորդ եռամսյակում: Աղյուսակի տվյալները վկայում են, որ նշված ժամանակահատվածում գործազրկությունը նվազել է, իսկ զբաղվածությունն ու աշխատուժը փոքր աճ են ունեցել:

Աղյուսակ 2.

Աշխատանքային գործունեության հիմքով, ժամանակավոր կացության կարգավիճակ տրամադրված օտարերկրացիների բաշխումն ըստ քաղաքացիության երկրի, սեռի 2025թ. II կիսամյակ

Երկիր	Ընդամենը		
	Ընդամենը	Արական	Իգական
Ընդամենը	3931	2979	952
Հնդկաստան	1213	1154	59
Իրան	695	477	218
Չինաստան	307	258	49
Թուրքմենստան	275	262	13
Ֆիլիպիններ	270	49	221

Եզիպտոս	145	145	-
Վիետնամ	140	80	60
Ինդոնեզիա	109	62	47

2025թ. II կիսամյակում աշխատանքային գործունեության հիմքով ժամանակավոր կացության կարգավիճակ է տրամադրվել ընդհանուր առմամբ 3 931 օտարերկրացու: Նրանցից 2 979-ը տղամարդիկ են, իսկ 952-ը՝ կանայք: Երկրների մեջ ամենամեծ թիվը բաժին է ընկնում Հնդկաստանի քաղաքացիներին՝ 1213 մարդ, որոնցից 1154-ը տղամարդիկ, իսկ 59-ը կանայք: Երկրորդ տեղում են Իրանի քաղաքացիները՝ 695 մարդ, որոնցից 477-ը տղամարդիկ, իսկ 218-ը կանայք: Այնուհետև հաջորդում են Չինաստանի քաղաքացիները՝ 307 մարդ (258 տղամարդ և 49 կին) և Թուրքմենստանի քաղաքացիները՝ 275 մարդ (262 տղամարդ և 13 կին): Հատկանշական է, որ Ֆիլիպինների քաղաքացիների դեպքում կանանց թիվը (221) զգալիորեն գերազանցում է տղամարդկանց թիվը (49): Եզիպտոսի քաղաքացիների դեպքում բոլոր 145 անձինք տղամարդիկ են: Ավելի փոքր թվով կացության կարգավիճակ է տրամադրվել նաև Վիետնամի քաղաքացիներին՝ 140 մարդ (80 տղամարդ և 60 կին) և Ինդոնեզիայի քաղաքացիներին՝ 109 մարդ (62 տղամարդ և 47 կին): Ընդհանուր առմամբ տվյալները ցույց են տալիս, որ աշխատանքային գործունեության նպատակով ժամանակավոր կացություն ստացած օտարերկրացիների մեծ մասը տղամարդիկ են, իսկ հիմնական հոսքը գալիս է ասիական երկրներից:

2025 թվականի վիճակագրական տվյալների համաձայն՝ Հայաստանի զբաղվածության հիմնական կորիզը շարունակում են կազմել Մեծածախ և մանրածախ առևտրի ու Կրթության ոլորտները, որոնք միասին ապահովում են երկրի աշխատատեղերի զգալի մասը: Մշակող արդյունաբերությունը և Առողջապահությունը պահպանում են իրենց դիրքերը որպես տնտեսության կարևորագույն հենասյուներ՝ ապահովելով կայուն զբաղվածություն տասնյակ հազարավոր քաղաքացիների համար:

Գործազրկության դինամիկան ՀՀ-ում 2023–2025թթ: 2025 թվականի աշխատաշուկայի վերլուծությունը ցույց է տալիս գործազրկության մակարդակի որոշակի կայունացում՝ 2024 թվականի համեմատական աճից հետո: Ընդհանուր գործազրկության մակարդակը 2025-ին կազմել է 12.3%, ինչը 1.1 տոկոսային կետով ցածր է նախորդ տարվա ցուցանիշից (13.4%) և մոտ է 2023 թվականի մակարդակին (12.4%):

Եզրակացություն

Աշխատանքի շուկան և աշխատանքային հոսքերը կարևոր են տնտեսության զարգացման ու աշխատուժի արդյունավետության համար: 2024–2025 թվականներին Հայաստանում գրանցվել է զբաղվածների աճ, գործազուրկների կրճատում և արտերկրից աշխատողների հոսք, ինչը դրական ազդեցություն է ունեցել շուկայի վրա:

Առաջարկություններ

1. Խթանել կրթությունն ու վերապատրաստումը՝ աշխատանք գտնելու հնարավորությունները մեծացնելու համար:
2. Աջակցել նոր աշխատատեղերի ստեղծմանը բարձր պահանջված ոլորտներում:
3. Առաջնահերթ դարձնել արտերկրից ժամանած աշխատուժի արդյունավետ ինտեգրումը շուկայում:
4. Մոցիալական աջակցություն և խրախուսումներ – գործատուներին դրամական կամ հարկային մատակարարումներ տալ՝ նոր աշխատատեղեր ստեղծելու և գործազուրկների ներգրավման համար:
5. Արտերկրից փորձառու աշխատուժի ներգաղթ – ներգրավել մասնագետների ովքեր կարող են փոխանցել գիտելիք և նպաստել տեղական աշխատուժի վերապատրաստմանը:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. *Մելքումյան Ա.* Աշխատանքի շուկա, Եր.: «Զանգակ 97», 2009, 328էջ:

2. Մայիլյան Փ. Ն. Աշխատանքի շուկան և աշխատավարձի հիմնախնդիրները Հայաստանի Հանրապետությունում. Եր.: «Տնտեսագետ», 2005. 122 էջ:
3. Համբարձումյան Ա. Հ. Մարդկային ռեսուրսներ և աշխատանքի էկոնոմիկա: Ուսումնական ձեռնարկ/Ա. Հ. Համբարձումյան, Եր.: ԵՊՀ հրատ., 2016, 276 էջ:
4. Ղանթարյան Ռ. Ս. ՀՀ աշխատանքի շուկան և զբաղվածության պետական կարգավորումը: Դասախոսության տեքստ, Եր.: «Տնտեսագետ», 2003, 52 էջ:
5. *Ջոյա Թադևոսյան և ուրիշ.* Արտագնա աշխատանքային միգրացիա. գնահատականներ և մտորումներ/ Մասն. խմբ.՝ Ա. Խ. Մարկոսյան. Եր.: «Տնտեսագետ», 2014, 80 էջ («Ամբերդ» մատենաշար):
6. ՀՀ վիճակագրական կոմիտե:
https://armstat.am/file/article/sv_12_25a_510.pdf, 20.01.2025թ.
7. <https://minfin.am>, 03.02.2025թ.:

ВЛИЯНИЕ ПОТОКОВ НА РЫНКЕ ТРУДА РА НА ЗАНЯТОСТЬ И БЕЗРАБОТНОСТЬ

*Н. Алексанян**

Горисский государственный университет

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что потоки на рынке труда отражают динамику изменений на рынке труда и занятости, а также масштабы безработицы и ее тенденции. Главная цель статьи – выявление основных проблем рынка труда Республики Армения и изучение влияния потоков на рынке труда на показатели занятости и безработицы в Республике Армения. В статье делаются выводы на основе результатов исследований и анализа потоков на рынке труда, а также предлагаются пути и подходы к решению проблем повышения занятости и снижения безработицы в Республике Армения.

Ключевые слова: рынок труда, потоки рабочей силы, безработица, занятость, заработная плата.

* Научный руководитель: Маргарит Арустамян, доцент кафедры экономики и менеджмента ГГУ.

THE IMPACT OF RA LABOR MARKET FLOWS ON EMPLOYMENT AND UNEMPLOYMENT

N. Aleksanyan

Goris State University

ABSTRACT

Labor market flows express the dynamics of changes in the labor market and employment, as well as the scale of unemployment and its trends. The main goal of the article is to identify the main problems of the labor market of the Republic of Armenia and to study the impact of labor market flows on employment and unemployment indicators in the Republic of Armenia. The article draws conclusions based on the results of studies and analyses on labor market flows, and proposes ways and approaches to solving the problems of increasing employment and reducing unemployment in the Republic of Armenia.

Keywords: labor market, labor market flows, unemployment, employment, wages.

ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ГОСУДАРСТВА КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ: РОЛЬ ВНЕШНЕГО ДОЛГА И ВАЛЮТНОЙ СТАБИЛЬНОСТИ

Т.Г. Арутюнян

*Российско-Армянский университет
tatev.harutyunyan@student.rau.am*

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что финансовая устойчивость государства является одним из основных залогов достижения устойчивых темпов экономического роста. Эффективное функционирование финансового аппарата в нормальных и в чрезвычайных ситуациях является самой важной целью монетарной политики государства. Состоятельность государственной финансовой системы измеряется высоким уровнем платежеспособности государства. Одним из важнейших показателей для ее измерения является состояние государственного долга.

В исследовании рассматривается уровень влияния изменения валютного курса на государственный долг. В ходе исследования была выявлена высокая взаимосвязь между волатильностью обменного курса и стоимостью государственного долга. Особенно остро данное явление наблюдается в развивающихся странах – таких как Армения – с высокой степенью зависимости от внешнего мира – как с точки зрения рынка товаров и услуг, так и с точки зрения валютного рынка.

Ключевые слова: государственный долг, обменный курс, экономический рост, «первородный грех», волатильность.

Введение

Высокая доля государственного долга от ВВП, с одной стороны, приводит к уменьшению накопления капитала в стране, что пагубно воздействует на благосостояние населения, а с другой стороны – побуждает инвесторов требовать более высокую премию за риск, что делает обслуживание долга более дорогим [1]. А иностранные кредиторы всегда обращают внимание на состояние государственного долга, который возни-

кает из-за хронического дефицита государственного бюджета, и на состояние внешнего долга, который, в свою очередь, возникает из-за отрицательного торгового баланса [2]. Это свидетельствует о том, что оптимальное управление государственным долгом является источником для того, чтобы сделать страну более инвестиционно привлекательной. Управление государственным долгом представляет собой стратегию, согласно которой финансирование и обязательства по погашению долга правительства осуществляется с минимизацией рисков [3].

Одним из значительных рисков обслуживания государственного долга является волатильность обменного курса. Особенно чувствительны к данному риску страны с высокой долей долга в иностранной валюте. Некоторыми авторами это явление называется «первородным грехом»: т.е. несостоятельность государства занимать деньги в национальной валюте [2]. Данный риск выявляется следующим образом: если у страны существенная часть государственного долга находится в иностранной валюте, то при падении национальной валюты долговая нагрузка резко возрастает [4]. Для минимизации данного риска в числе важнейших правил управления государственным долгом является развитие хорошо функционирующего рынка долга в иностранной валюте [5].

Целью работы является определение влияния обменного курса на стоимость государственного долга Республики Армения.

Задачи исследования:

- ✓ количественный анализ динамики стоимости государственного долга под воздействием обменного курса;
- ✓ определение уровня воздействия валютного риска на обслуживание государственного долга.

Методы исследования: количественный анализ, расчет эффекта валютной переоценки государственного долга на основе изменений обменного курса, графический метод, анализ временных рядов.

Результаты

Большая доля долга в иностранной валюте делает долг более приверженным к шокам во внешнем секторе. Как показано на Рис. 1, в начале 2000-тысячных доля государственного долга в национальной валюте составляла незначительную долю. Далее наблюдался медленный рост, но он так же обусловлен тем, что продолжал расти еще и государственный

долг, причем намного быстрее, чем доля долга в национальной валюте. В 2025 году долг в национальной валюте немножко превысил, составил 52%, но параллельно наблюдается рост государственного долга тоже на 12%.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что в структуре государственного долга доля долга в иностранной валюте составляет достаточную долю, что предполагает высокий валютный риск в обслуживании государственного долга.

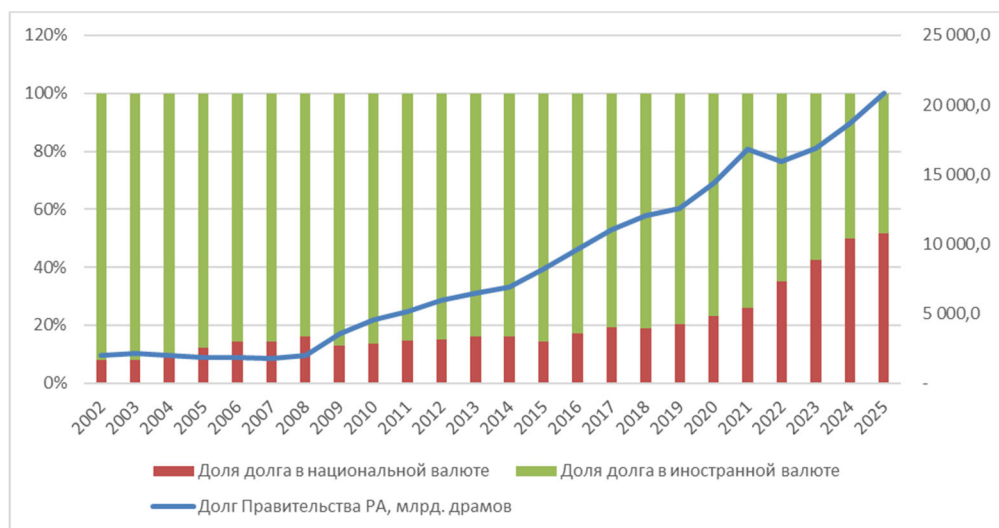


Рисунок 1. Соотношение долга в национальной и иностранной валютах (составлено автором на основании данных: <https://www.cba.am/en> (дата доступа 06.04.2026)).

Для расчета влияния валютного курса на государственный долг Армении была использована данная формула:

$$R_t = D_{\{FX\}} \times (e_t - e_{\{t-1\}})$$

где

R_t – переоценка долга,

$D_{\{FX\}}$ – долг в иностранной валюте,

e_t – курс в текущем периоде,

$e_{\{t-1\}}$ – курс в предыдущем периоде.

Данная формула учитывает чистый эффект воздействия обменного курса на государственный долг. В ходе исследования для более детального анализа эффект переоценки был рассчитан на основе квартальных

данных, далее – путем суммирования полученных квартальных данных получили годовые данные. Данный подход позволяет учитывать потоки государственного долга на протяжении года. Так как государство занимает деньги не только в конце года, данный подход дает более точный результат.

Как видно из Рис. 2, волатильность валютного курса оказывает большое влияние на стоимость государственного долга. Особенно ярко эффект переоценки выявляется в периодах кризиса – обслуживание долга становится дорогим. Исключением является 2022 год, когда стоимость долга в долларах США значительно уменьшилась из-за укрепления драма. Долг, согласно графику, примерно снизился на 350 тыс. драмов/158 млн \$ (см. Рис. 2). Пик дорожания долга в \$ США отмечается в 2020 году: на 75 тыс. драмов/36 млн \$ (см. Рис. 2). Большие колебания в стоимости государственного долга наблюдаются у долга номинированных в доллар и евро, а в китайских юанях практически нет волатильности.



Рисунок 2. Эффект переоценки долга (составлено автором на основании данных <https://www.cba.am/en> (дата доступа 06.04.2026)).

На Рис. 3 примерно таже же ситуация. Наблюдается большая волатильность долга в японских иенах. Больше всего долг подорожал в 2009 году на 11 тыс. драмов/4 млн \$. А в 2022 году долг подешевел на 23 тыс. драмов/10 млн \$ (см. Рис. 3).

У долга номинированных в дирхамах ОАЭ практически нет колебаний и в основном отмечается удешевление долга.



Рисунок 3. Эффект переоценки долга (составлено автором на основании данных <https://www.cba.am/en> (дата доступа 06.04.2026)).

Достаточно большую долю в структуре государственного долга в Армении составляет долг в SDR (“special drawing rights”). И как видно из Рис. 4, на протяжении всего отмеченного периода величина удорожания долга была намного больше, чем величина удешевления. В 2017 году долг подорожал на 160 драмов или на 77 тыс. \$ (см. Рис. 4).



Рисунок 4. Эффект переоценки долга (составлено автором на основании данных <https://www.cba.am/en> (дата доступа 06.04.2026)).

На Рис. 5 отчетливо видна взаимосвязь эффекта переоценки государственного долга и колебания валютного курса. При ослаблении валютного курса обслуживание государственного долга становится более дорогим, и, наоборот, при укреплении – более дешевым.

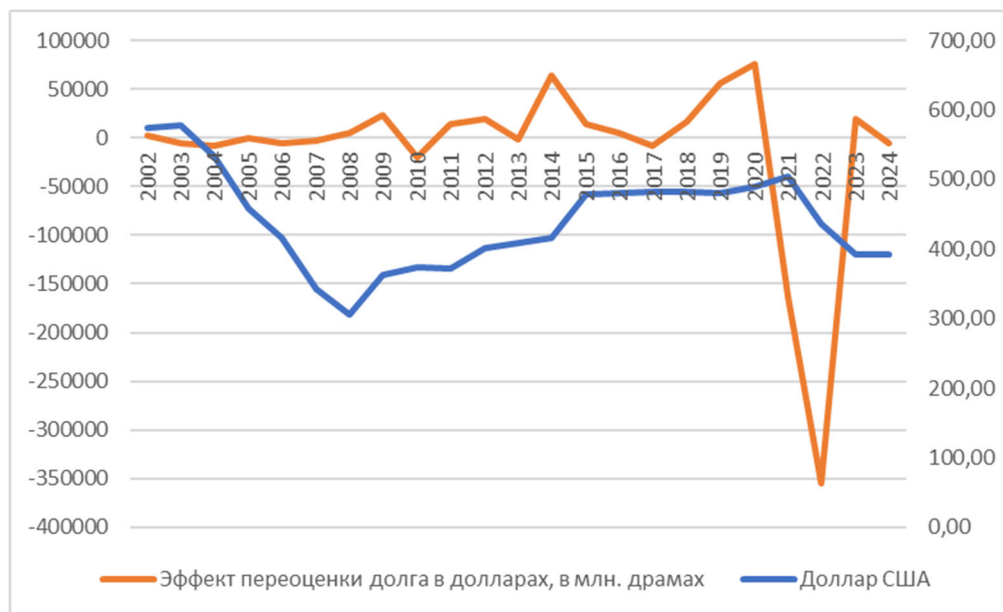


Рисунок 5. Эффект переоценки и курс драма к доллару США (составлено автором на основании данных <https://www.cba.am/en> (дата доступа 06.04.2026), <https://armstat.am/ru/> (дата доступа 06.04.2026)).

Выводы

Подводя итоги на основе анализа динамики государственного долга и валютного курса Республики Армения на период с 2002–2025гг., можно утверждать, что валютный риск имеет огромное воздействие на стоимость обслуживания государственного долга, особенно во времена кризисов. Это – канал быстрого воздействия разного рода шоков внешнего сектора. Данное явление особенно актуально для развивающихся стран с проблемой «первородного греха». Следовательно, регулирование валютного риска и есть один из основных путей поддержания устойчивости и укрепления иммунитета экономики страны.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Coulibaly I. et al.* International reserves, currency depreciation and public debt: New evidence of buffer effects in Africa // “Emerging Markets Review”. Vol. 60. 2024. P. 101130.
2. *Della Posta P.* Currency and external debt crises: A unifying framework // “Journal of Policy Modeling”. Vol. 38. № 4. 2016. PP. 723–736.
3. *Regifere S.* Currency mismatches and public debt management: What is effective strategy for developing country // “Journal of Empirical Studies”. Vol. 9. № 1. 2022. PP. 1–14.
4. *Eichengreen B., Hausmann R., Panizza U.* Currency mismatches, debt intolerance, and the original sin: Why they are not the same and why it matters // Capital controls and capital flows in emerging economies: Policies, practices, and consequences. “University of Chicago Press”, 2007. PP. 121–170.
5. *Giavazzi F., Pagano M.* Confidence crises and public debt management. 1989.
6. ПБУ 3/2006 «Учет активов и обязательств, стоимость которых выражена в иностранной валюте» [Эл. ресурс]. URL: <https://www.regfile.ru/pbu/pbu-3-2006.html#3> (дата обращения: 21.04.2026).

FINANCIAL STABILITY OF THE STATE AS A KEY ELEMENT OF ECONOMIC SECURITY: THE ROLE OF EXTERNAL DEBT AND EXCHANGE RATE STABILITY

T. Harutyunyan

Russian-Armenian University

Financial stability of a state is one of the fundamental prerequisites for achieving sustainable rates of economic growth. The effective functioning of the financial apparatus under both normal and emergency conditions is the primary objective of the state’s monetary policy. The viability of a public financial system is measured by a high level of state solvency, with the status of public debt serving as one of the most critical indicators for its assessment.

This study examines the extent to which exchange rate fluctuations influence public debt. The research reveals a strong correlation between exchange rate volatility and the cost of servicing public debt. This phenomenon is particularly acute in developing countries, such as Armenia, which exhibit a high degree of external dependence in terms of both commodity and foreign exchange markets.

Keywords: public debt, exchange rate, economic growth, “original sin”, volatility.

**ԱՐՀԵՍՏԱԿԱՆ ԲԱՆԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԿԻՐԱՌՄԱՆ
ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ ԲՅՈՒՋԵՏԱՅԻՆ
ԾՐԱԳՐԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՄԵԶ**

Մ. Ասոյան

*Երևանի Պետական Համալսարան
mkrtich.asoyan@edu.ysu.am*

ԱՍՓՈՓՈՒՄ

Ժամանակակից աշխարհում արհեստական բանականության նկատմամբ հետաքրքրությունը կտրուկ աճում է, դրա կիրառման արդյունավետ մեթոդների բացահայտումն ու տարածումը մեծ նշանակություն են ստանում ինչպես պետական, այնպես էլ մասնավոր հատվածներում: Չնայած կարևոր է արհեստական բանականության կիրառության ուսումնասիրությունը պետական բյուջեի շրջանակում՝ հանրային ծառայությունների (տրանսպորտ, ենթակառուցվածքներ, սոցիալական ապահովություն, աղետների կառավարում և այլն) ապահովման և կառավարման գործընթացներում դրա դերը հասկանալու համար, այս ոլորտում գիտական հետազոտությունները դեռևս սահմանափակ են:

Հիմնաքառեր՝ բյուջետային պլանավորում, ալգորիթմներ, վերլուծություն, ֆինանսներ, թվայնացում:

Ներածություն

Սույն ուսումնասիրության նպատակն է վերլուծել արհեստական բանականության դերը պետական բյուջեի գործընթացներում և գնահատել դրա կիրառման արդյունավետությունը պետական հատվածում: Հետազոտության շրջանակում ուսումնասիրվում են Հայաստանի Հանրապետությունում արհեստական բանականությանն առնչվող ազգային ռազմավարությունները և գործնական կիրառությունները:

Արհեստական բանականությունը (ԱԲ) գնալով մեծ ազդեցություն է ունենում հանրային ֆինանսների վրա՝ նպաստելով թափանցիկության, արդյունավետության բարձրացմանը և պետական ֆինանսների կառավարման որոշումների որակի բարելավմանը: Սույն ուսումնասիրությունը քարտեզագրում է հանրային ֆինանսների ոլորտում ԱԲ կիրառությունների հետազոտական դաշտը՝ բացահայտելու հիմնական միտումները, այդ թվում՝ հրապարակումների դիմամիկան, հաճախ ուսումնասիրվող թեմաները, առաջատար հաստատությունների և հետազոտողների ներդրումը, ինչպես նաև նոր ձևավորվող և թերուսումնասիրված ուղղությունները:

Նյութեր և մեթոդներ

Արհեստական բանականությունը պետական կառավարման համակարգում կարևոր դեր ունի՝ նպաստելով պետական հատվածի արդիականացմանը և ժամանակակից մարտահրավերներին արդյունավետ արձագանքմանը: Հոդվածում իրականացվում է ԱԲ ազդեցության վերլուծություն պետական կառավարման գործընթացների արդյունավետության, նորարարության և թափանցիկության վրա՝ կիրառելով մետա- և բիբլիոմետրիկ վերլուծության մեթոդներ: Ուսումնասիրության նպատակն է նաև բացահայտել այն հիմնական ուղղություններն ու հիմնաբառերը, որոնք արտացոլում են արհեստական բանականության տեսական և կիրառական նշանակությունը պետական կառավարման ոլորտում:

Բյուջետային ծրագրերի գնահատումը հանդիսանում է պետական կառավարման կարևորագույն գործիքներից մեկը, որը հնարավորություն է տալիս ապահովել հանրային ռեսուրսների արդյունավետ, նպատակային և թափանցիկ օգտագործումը: Այն ոչ միայն վերահսկողության մեխանիզմ է, այլև ռազմավարական կառավարման բաղադրիչ, որը նպաստում է պետական քաղաքականությունների պլանավորման, իրականացման և արդյունքների գնահատման միջև կապի ամրապնդմանը:

Գնահատման գործընթացը հնարավորություն է տալիս բացահայտել ծրագրերի իրական ազդեցությունը, համադրել նախատեսված և փաստացի արդյունքները, ինչպես նաև գնահատել ծախսարդյունավետությունը: Այս համատեքստում բյուջետային ծրագրերի գնահատումը կարևոր դեր է խաղում պետական ծախսերի օպտիմալացման, ռեսուրսների վերաբաշխման և առաջնահերթությունների ճիշտ սահմանման գործում:

Ըստ OECD¹-ի և World Bank²-ի ուսումնասիրությունների՝ ծրագրերի գնահատման համակարգերի ներդրումը նպաստում է պետական քաղաքականությունների արդյունավետության բարձրացմանը, ինչպես նաև ուժեղացնում է հաշվետվողականությունն ու որոշումների կայացման հիմնավորվածությունը: Մասնավորապես, նշվում է, որ արդյունքահեն բյուջետավորման (performance budgeting) կիրառումը թույլ է տալիս կապել ֆինանսական հատկացումները կոնկրետ արդյունքների հետ, ինչը մեծացնում է պետական կառավարման թափանցիկությունն ու պատասխանատվությունը:

Բացի քանակական տվյալներից, բյուջետային ծրագրերի գնահատման գործընթացում կարևոր դեր են խաղում նաև տեքստային տվյալները՝ ծրագրերի նկարագրությունները, հիմնավորումները և հաշվետվությունները: Այս տեսակի տեղեկատվությունը հաճախ մնում է չօգտագործված՝ իր չկառուցված բնույթի պատճառով: Սակայն բնական լեզվի մշակման (NLP) մեթոդների կիրառումը հնարավորություն է տալիս ավտոմատ կերպով վերլուծել այդ տեքստերը, առանձնացնել հիմնական թեմաները, գնահատել նպատակների հստակությունը և հայտնաբերել հնարավոր ռիսկերը կամ անհամապատասխանությունները: NLP տեխնոլոգիաները լայն կիրառություն ունեն հանրային քաղաքականության և կառավարման ոլորտներում, հատկապես մեծածավալ տեքստային տվյալների մշակման համատեքստում³:

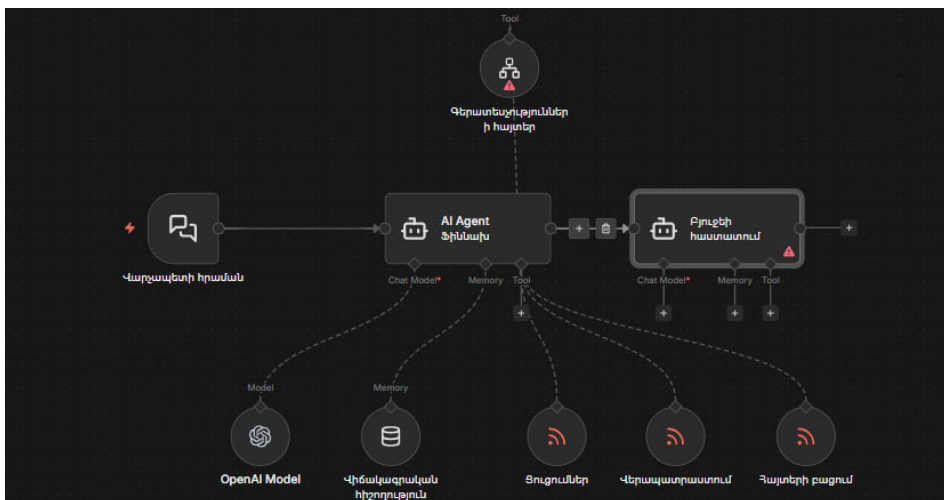
¹ <https://www.oecd.org/en/topics/public-finance-and-budgets.html#context>

² <https://www.pefa.org/>

³ Jurafsky D., Martin J.H. (2021). Speech and Language Processing.

Պետական բյուջետային պլանավորումը հանդիսանում է հանրային ֆինանսների կառավարման առանցքային բաղադրիչ, որը ներառում է եկամուտների կանխատեսում, ծախսերի բաշխում և միջնաժամկետ ֆինանսական ծրագրավորում: Ավանդական մոտեցումները հաճախ հիմնված են պատմական տվյալների, փորձագիտական գնահատականների և վարչական որոշումների վրա, ինչը սահմանափակում է դրանց ճշգրտությունն ու արագ արձագանքելու կարողությունը: Այս համատեքստում առաջարկվող մոդելը ներկայացնում է AI-օժանդակ բազմափուլ համակարգ, որի նպատակն է բարձրացնել բյուջետային գործընթացի արդյունավետությունը, վերլուծական խորությունը և կանխատեսման ճշգրտությունը՝ առանց մարդու որոշում կայացնելու դերակատարությունը փոխարինելու:

Առաջարկվող համակարգը բաղկացած է հաջորդական և փոխկապակցված փուլերից, որոնք արտացոլում են պետական բյուջետային գործընթացի ամբողջ ցիկլը՝ ռազմավարական հրահանգավորումից մինչև վերջնական հաստատում: Մոդելը կառուցված է որպես AI-օժանդակ decision-support pipeline, որտեղ արհեստական բանականությունը գործում է որպես վերլուծական և կանխատեսողական գործիք:



Գծապատկեր 1. ՀՀ-ում բյուջետային պլանավորման ավտոմատացման առաջարկվող մոդել:

Բյուջետային գործընթացը սկսվում է բարձր մակարդակի քաղաքական որոշմամբ (վարչապետի հրահանգ), որը սահմանում է պետական ֆինանսական քաղաքականության առաջնահերթությունները: Այս փուլը ապահովում է մոդելի «ուղղորդվածությունը»՝ համապատասխանեցնելով այն մակրոտնտեսական և քաղաքական նպատակներին:

Ֆինանսների նախարարությունը մշակում է միասնական մեթոդական ցուցումներ, որոնք սահմանում են՝

- բյուջետային հաշվարկման ստանդարտներ,
- ծախսերի դասակարգման կանոններ,
- ներկայացման ձևաչափեր:

Այս փուլը ապահովում է համակարգային համադրելիություն և տվյալների համաչափ կառուցվածք:

Գերատեսչություններում իրականացվում է վերապատրաստում՝ ուղղված բյուջետային հայտերի ճիշտ ձևավորմանը: Այս փուլը նվազեցնում է ինստիտուցիոնալ սխալները և բարձրացնում տվյալների որակը՝ որպես AI մոդելի մուտքային հիմք:

Գերատեսչությունները ներկայացնում են միջնաժամկետ ծախսային ծրագրեր (MTEF շրջանակում), որոնք ներառում են պլանավորված ծախսեր և քաղաքական ծրագրեր: Այս փուլում ձևավորվում է մոդելի հիմնական տվյալային հոսքը:

Արհեստական բանականության համակարգը իրականացնում է բազմաշերտ վերլուծություն, ներառյալ՝

- ծախսերի պատմական համեմատական վերլուծություն,
- շեղումների (variance analysis) գնահատում,
- արդյունավետության չափում,
- ռիսկերի հայտնաբերում,
- սցենարային կանխատեսումներ:

Այս փուլը չի փոխարինում մարդու որոշումը, այլ ապահովում է վերլուծական աջակցություն:

Համակարգը գնահատում է յուրաքանչյուր բյուջետային հայտի համապատասխանությունը՝ հաշվի առնելով՝ պետական եկամուտների կանխատեսումները, մակրոտնտեսական սահմանափակում-

ները, ռազմավարական առաջնահերթությունները: Այս փուլում AI-ն հանդես է գալիս որպես constraint-checking և optimization գործիք:

Վերջնական բյուջետային առաջարկը ձևավորվում է AI-ի վերլուծության և մարդկային քաղաքական որոշումների համադրության հիման վրա:

Առաջարկվող համակարգում AI-ն ունի երեք հիմնական գործառույթ.

1. Predictive layer – կանխատեսում է եկամուտներ և ծախսային միտումներ:

2. Analytical layer – գնահատում է արդյունավետությունն ու շեղումները:

3. Advisory layer – առաջարկում է բյուջետային օպտիմալացման տարբերակներ:

Կարևոր է ընդգծել, որ համակարգը չի իրականացնում ինքնուրույն քաղաքական որոշումների կայացում:

Ներկայացված մոդելը ներկայացնում է պետական բյուջետային պլանավորման հիբրիդային մոտեցում, որտեղ արհեստական բանականությունը գործում է որպես վերլուծական և կանխատեսողական աջակցող համակարգ: Այն հնարավորություն է տալիս բարձրացնել բյուջետային գործընթացի արդյունավետությունը՝ միաժամանակ պահպանելով մարդկային վերահսկողությունը և քաղաքական պատասխանատվությունը:

Արհեստական բանականության կիրառման հնարավորությունների գնահատումը բյուջետային ծրագրերի գնահատման գործընթացում ցույց է տալիս, որ ժամանակակից տվյալահեն գործիքակազմը կարող է էապես բարձրացնել հանրային ֆինանսների կառավարման արդյունավետությունը: Ավանդական մեթոդների սահմանափակումները՝ կապված տվյալների մշակման դանդաղության, սուբյեկտիվության և կանխատեսման սահմանափակ հնարավորությունների հետ, կարող են հաղթահարվել արհեստական բանականության կիրառման միջոցով:

Կատարված վերլուծությունը, ներառյալ սցենարային (մոդելային) գնահատումները, վկայում է, որ արհեստական բանականու-

թյան ինտեգրումը կարող է ապահովել ծախսերի օպտիմալացում, ժամանակի խնայողություն և բյուջետային ծրագրերի արդյունավետության ընդհանուր աճ: Մակայն դրա լիարժեք կիրառումը պահանջում է համապատասխան ինստիտուցիոնալ միջավայր, որակյալ տվյալների առկայություն և տեխնոլոգիական ենթակառուցվածքների զարգացում: Այսպիսով, արհեստական բանականության կիրառումը հանդիսանում է բյուջետային ծրագրերի գնահատման համակարգի արդիականացման կարևոր ուղղություն, որը կարող է նպաստել ավելի թափանցիկ, հաշվետու և արդյունքահեն հանրային կառավարման ձևավորմանը:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Lee M., Hayes D., Maher C.S. (2024). AI as a Budgeting Tool: Panacea or Pandora's Box? "Public Finance Journal", 1(1), PP. 49–65.
<https://publicfinance.org/index.php/pfj/article/view/6>
2. OECD. (2025). Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. Paris: OECD Publishing.
https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en.html
3. Rekunenko I., Kobushko I., Dzydzyguri O., Balahurovska I., Yurynets O., Zhuk O. (2025). The use of artificial intelligence in public administration: Bibliometric analysis // "Problems and Perspectives in Management", 23 (1). PP. 209–224: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.16](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.16).
4. Brynjolfsson E., McElheran K. (2019). The rapid adoption of data-driven decision-making. // "American Economic Review", 109 (5). PP. 133–139.
5. World Bank. (2022). Digital government and artificial intelligence in public financial management. World Bank Group.

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ОЦЕНКЕ БЮДЖЕТНЫХ ПРОГРАММ

М. Асоян

Ереванский государственный университет

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что в современном мире интерес к искусственному интеллекту стремительно растет, что обуславливает все большую важность выявления и распространения эффективных методов его применения как в государственном, так и в частном секторах. Изучение возможностей применения искусственного интеллекта в рамках государственного бюджета имеет важное значение для понимания его роли в предоставлении и управлении государственными услугами (транспорт, инфраструктура, социальное обеспечение, управление чрезвычайными ситуациями и др.). Однако научные исследования в данной области по-прежнему остаются ограниченными.

Ключевые слова: бюджетное планирование, алгоритмы, анализ, финансы, цифровизация.

ASSESSING THE POTENTIAL FOR THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE EVALUATION OF BUDGET PROGRAMS

M. Asoyan

Yerevan State University

ABSTRACT

In the modern world, interest in artificial intelligence is growing rapidly, making the identification and dissemination of effective methods for its application increasingly important in both the public and private sectors. Although studying the application of artificial intelligence within the framework of the state budget is important for understanding its role in the provision and management of public services (transportation, infrastructure, social security, disaster management, etc.), scientific research in this field remains limited.

Keywords: budget planning, algorithms, analysis, finance, digitalization.

ПАРАДОКС ВЫБОРА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ: КАК ИЗБЫТОЧНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ ТОВАРОВ ВЛИЯЕТ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЕМ

*Н.А. Атоян, В.В. Степанян**

*Санкт-Петербургский Государственный политехнический
университет Петра Великого*

АННОТАЦИЯ

В данной статье исследуется влияние парадокса выбора на поведение потребителей в условиях электронной коммерции. *Целью работы* является анализ того, как избыточное разнообразие товаров в онлайн-среде влияет на процесс принятия решения о покупке. Эмпирическую основу исследования составил онлайн-опрос среди молодых потребителей в возрасте 18–24 лет. Результаты показали, что большое количество альтернатив увеличивает время сравнения товаров и затрудняет выбор, что может приводить к откладыванию покупки или оставлению товара в корзине. На основе полученных данных сформулированы рекомендации для онлайн-платформ и продавцов, направленные на снижение негативных проявлений парадокса выбора в процессе онлайн-покупок.

Ключевые слова: парадокс выбора; поведение потребителей; онлайн-покупки; электронная коммерция; перегрузка выбором.

Введение

В условиях стремительного расширения цифровой экономики потребитель оказался в насыщенной среде, где практически любая потребность может быть удовлетворена десятками, а порой и сотнями альтернативных предложений, доступных в несколько кликов. Если еще недавно разнообразие ассортимента воспринималось преимущественно как безусловное преимущество рынков, то сегодня все больше эмпирических и теоретических работ указывают на обратную сторону этого процесса: сталкиваясь с избыточным числом вариантов, человек не только тратит

* Научный руководитель – к.э.н., доцент ВШПМ А.П. Шабан.

больше времени и когнитивных усилий на сравнение товаров, но и нередко испытывает внутреннее напряжение, сомнения и последующее недовольство принятым решением [1, 2]. В онлайн-среде эта проблема приобретает особую остроту, поскольку платформы электронной коммерции и маркетплейсы соединяют практически неограниченное предложение с агрессивной информационной подачей – рейтинги, отзывы, динамические рекомендации и персонализированные подборки одновременно облегчают и усложняют выбор, формируя своеобразное информационное давление [3, 4]. В результате возникает парадокс выбора: расширение ассортимента, которое с точки зрения классической экономической логики должно увеличивать полезность и свободу потребителя, на практике может приводить к прокрастинации, отказу от покупки, усилению сожаления о нереализованных вариантах и снижению субъективной удовлетворенности даже при рационально «правильном» выборе.

Основная часть

В этих условиях особую значимость приобретает анализ того, как сами потребители воспринимают разнообразие онлайн-ассортимента и какие поведенческие последствия имеет ощущение его избыточности при реальных покупках. Целью настоящего исследования является оценка влияния субъективно воспринимаемого избыточного разнообразия товаров в цифровой среде на процесс и результат принятия решений потребителями при совершении онлайн-покупок; для ее достижения предполагается провести анкетный опрос, зафиксировать ключевые параметры поведения: сложность выбора, затраченное время, удовлетворенность, сожаление, отказ от покупки, и выявить статистически значимые связи между характеристиками ассортимента, ощущением перегрузки выбором и используемыми стратегиями упрощения выбора.

Концепция парадокса выбора получила широкое развитие в работах поведенческой экономики и потребительской психологии. Наиболее известное эмпирическое подтверждение данного эффекта представлено в исследовании Шины Айенгар и Марка Леппера, показавшем, что чрезмерное количество вариантов может снижать вероятность совершения покупки и уровень удовлетворенности сделанным выбором [5]. Позднее Б. Шварц в рамках концепции «парадокса выбора» показал, что расширение ассортимента может приводить к росту когнитивной нагрузки, уси-

лению сожаления о нереализованных альтернативах и формированию более высоких ожиданий к результату выбора [2]. В условиях цифровой среды, характеризующейся практически неограниченным ассортиментом товаров, данный эффект может проявляться особенно ярко, поскольку потребитель сталкивается с большим объемом информации, требующей обработки в процессе принятия решения.

Важной особенностью электронной коммерции является также ситуация, при которой избыточность выбора формируется не только за счет разнообразия товаров, но и за счет большого количества продавцов, предлагающих один и тот же или практически идентичный товар. На маркетплейсах пользователь нередко сталкивается с десятками предложений одного и того же продукта, отличающихся лишь незначительными параметрами – ценой, сроками доставки, рейтингом продавца или количеством отзывов. В условиях ограниченной информации о надежности продавцов и качестве товара такая ситуация усиливает неопределенность и усложняет процесс принятия решения. Потребитель оказывается перед необходимостью выбирать не столько между различными товарами, сколько между множеством схожих предложений одного и того же товара, что усиливает когнитивную нагрузку и может выступать дополнительным фактором проявления парадокса выбора.

На основе рассмотренных теоретических положений и сформулированных гипотез можно представить концептуальную модель влияния избыточного выбора на принятие решения онлайн-покупателей.

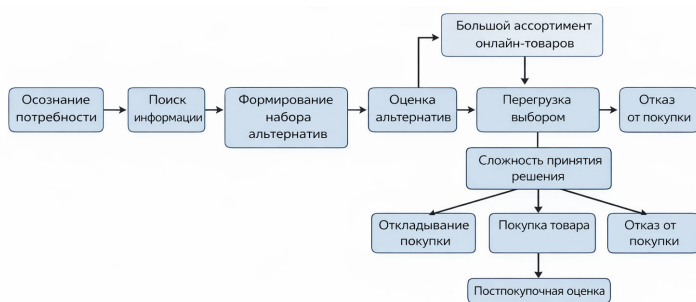


Рисунок 1. Классическая модель принятия решения о покупке, дополненная концептуальной моделью влияния парадокса выбора на поведение онлайн-покупателей.

С учетом изложенной проблематики в работе выдвигается ряд эмпирически проверяемых гипотез, позволяющих операционализировать

влияние избыточного разнообразия на поведение потребителей в цифровой среде. Предполагается, что субъективно воспринимаемое избыточное разнообразие ассортимента в онлайн-магазинах и на маркетплейсах положительно связано с ощущаемой сложностью принятия решения и увеличением времени, затрачиваемого на выбор товара. Также ожидается, что более высокие уровни перегрузки выбором коррелируют со снижением субъективной удовлетворенности совершенной покупкой, поскольку множество доступных альтернатив усиливает сомнения в оптимальности сделанного выбора. Дополнительно выдвигается предположение, что при высоком уровне воспринимаемой избыточности ассортимента возрастает вероятность откладывания покупки или отказа от нее, то есть возникает поведенческая реакция в форме ухода от решения. И четвертая, не менее важно, предполагается, что использование инструментов упрощения выбора в цифровой среде – фильтры, сортировка, рейтинги, потребительские отзывы – смягчает негативные эффекты избыточного разнообразия, снижая субъективную сложность выбора и частично компенсируя влияние перегрузки на удовлетворенность и готовность к покупке.

В рамках эмпирической части исследования был проведен онлайн-опрос, направленный на изучение особенностей потребительского поведения при совершении покупок в интернет-среде и отношения пользователей к большому количеству товарных альтернатив. Анкета включала блоки вопросов, посвященные социально-демографическим характеристикам респондентов, частоте онлайн-покупок, восприятию ассортимента интернет-магазинов, а также трудностям выбора и возможным проявлениям парадокса выбора в процессе принятия потребительских решений.

В опросе приняли участие 100 респондентов в возрасте от 18 до 24 лет. В структуре выборки наблюдается преобладание женщин, а также значительная доля участников, проживающих в крупных городах с численностью населения свыше 1 млн человек. По уровню дохода доминирует группа со среднемесячным доходом до 50 тыс. руб., при наличии меньшей доли респондентов с доходом 50–100 тыс. руб. и единичных наблюдений с более высоким уровнем дохода. Большинство участников совершают онлайн-покупки регулярно (несколько раз в месяц и чаще), что свидетельствует о высокой распространенности использования интернет-магазинов и маркетплейсов среди данной возрастной группы.

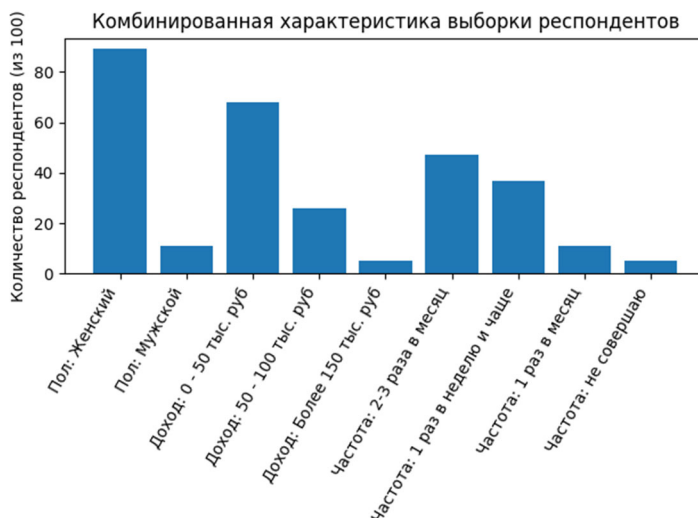


Рисунок 2. Комбинированная характеристика выборки респондентов.

Анализ полученных данных позволяет выделить несколько наиболее показательных тенденций, дополняющих два ключевых акцента – доминирование «визуальных» категорий и поведенческие реакции в виде прокрастинации и отказа от покупки. Во-первых, выборка представлена группой молодых потребителей 18–24 лет, проживающих в крупном городе и регулярно совершающих онлайн-покупки не реже 2–3 раз в месяц, что задает контекст высокой цифровой вовлеченности и привычки к работе с онлайн-ассортиментом. Во-вторых, при описании своего опыта респонденты чаще говорят не о дефиците, а о «скорее слишком большом» количестве вариантов: часть участников прямо фиксирует ощущение избыточности ассортимента и отмечает, что увеличение числа доступных позиций делает выбор более затянутым и энергозатратным. В-третьих, на фоне этих сложностей сохраняется в целом высокий уровень удовлетворенности результатами покупок, однако значимая доля респондентов регулярно испытывает сомнения относительно оптимальности сделанного выбора, а у меньшей группы возникает и выраженное сожаление при столкновении с альтернативными предложениями. Важно отметить, что для снижения когнитивной нагрузки молодые потребители активно используют встроенные инструменты платформ – фильтры, сортировку, отзывы и рейтинги, – воспринимая их как основной способ «очистить» информационное поле и сузить множество опций до управляемого числа альтернатив [6, 7].

Результаты опроса показывают, что респонденты достаточно часто сталкиваются с проявлениями парадокса выбора. Наиболее выраженным эффектом является ощущение избыточности вариантов товаров (среднее значение 3,74). Также респонденты отмечают склонность откладывать покупку из-за сложности выбора (3,63) и значительные временные затраты на сравнение товаров (3,37). При этом уровень общей удовлетворенности совершенными покупками остается достаточно высоким (4,47).

Для проверки устойчивости выявленных тенденций был проведен анализ статистической значимости полученных результатов. Сопоставление средних значений по ключевым индикаторам парадокса выбора (ощущение избыточности вариантов, временные затраты на сравнение товаров, склонность к откладыванию покупки и уровень удовлетворенности результатом выбора) показало наличие статистически значимых различий между показателями. Наиболее выраженная взаимосвязь наблюдается между восприятием избыточного количества вариантов и увеличением времени, затрачиваемого на сравнение товаров, а также склонностью к откладыванию решения о покупке. Это позволяет говорить о наличии статистически значимой связи между воспринимаемой перегрузкой выбором и усложнением процесса принятия потребительского решения в онлайн-среде.

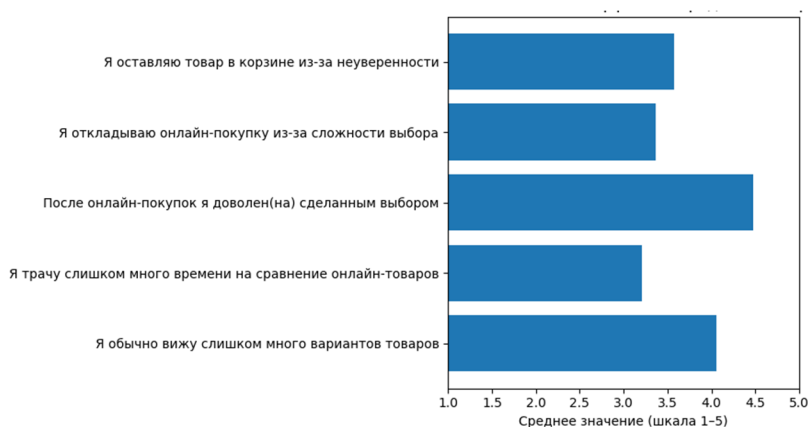


Рисунок 3. Ключевые эффекты парадокса выбора при онлайн-покупках.

Дополнительный этап исследования был сфокусирован на более узком сегменте аудитории, который проявил на первом этапе наиболее

выраженные признаки парадокса выбора. На основе первых результатов было выявлено, что значительная часть девушек-покупателей в возрасте 18–30 лет регулярно сталкивается с ситуациями избыточного разнообразия онлайн-ассортимента, ощущением чрезмерных временных затрат на сравнение товаров, а также с практиками откладывания покупки и оставления товаров в корзине без оформления заказа. Средние значения по ключевым шкалам («слишком много вариантов товаров», «слишком много времени на сравнение», «откладываю покупку из-за сложности выбора», «оставляю товар в корзине из-за неуверенности») подтвердили, что именно для этой группы парадокс выбора проявляется наиболее заметно, при одновременном сохранении высокой общей удовлетворенности сделанным выбором.

С учетом этих наблюдений было принято решение провести дополнительное глубинное интервью, ориентированное на малую группу: 10 представительниц данного возрастного сегмента, показавшие особые паттерны при ответе на вопросы. Целью второго этапа стало не повторное описание общих тенденций, а количественное уточнение взаимосвязей между пятью ключевыми эффектами: субъективным ощущением «слишком большого» числа вариантов, перерасходом времени на сравнение, итоговой удовлетворенностью выбором, склонностью откладывать покупку из-за сложности решения и практикой оставления товаров в корзине из-за неуверенности.

При проведении глубинного интервью респонденткам предлагалось вспомнить конкретный недавний эпизод онлайн-покупки, связанный с затруднением выбора, и оценить его по ряду количественных показателей. Вопросы были сфокусированы на измерении: приблизительного числа реально рассматриваемых вариантов, суммарного времени, затраченного на выбор, количества переносов решения, а также исхода ситуации. Дополнительно по шкале Лайкерта оценивались субъективные ощущения перегрузки выбором, чрезмерных временных затрат, постфактум сомнений и неуверенности, приводящей к незавершенным корзинам. Такая конфигурация инструмента позволила собрать компактный, но более структурированный массив количественных данных, пригодный для последующего анализа взаимосвязей между ключевыми проявлениями парадокса выбора в целевой группе девушек-потребителей.

Результаты целевого опроса

Показатель	Значение
Число серьезно рассматриваемых вариантов	до 5 – 5 чел.; 6–10 – 3 чел.; 11–20 – 1 чел.; более 20 – 1 чел.
Время выбора	менее 10 мин. – 2 чел.; 10–30 мин. – 5 чел.; 30–60 мин. – 3 чел.
Перенос оформления покупки	не переносила – 2 чел.; 1 раз – 3 чел.; 2–3 раза – 4 чел.; 4+ раз – 1 чел.
Итог: купила именно этот товар	5 из 10 эпизодов
Итог: купила похожий/другой похожий товар онлайн	$3 + 1 = 4$ из 10 эпизодов
Итог: отказалась от покупки	1 из 10 эпизодов
Особый случай: более 20 вариантов	1 эпизод: закончился отказом от покупки
Тенденция времени 30–60 мин.	Среди 3 эпизодов: 1 отказ, 2 покупки другого/похожего товара

Обсуждение результатов

Результаты проведенного исследования подтверждают наличие проявлений парадокса выбора в условиях электронной коммерции. Значительная часть респондентов отмечает, что при совершении онлайн-покупок сталкивается с избыточным количеством альтернатив, что приводит к увеличению времени, затрачиваемого на сравнение товаров, и усложняет процесс принятия решения. Количественный анализ второго этапа исследования показал, что ощущение избыточности ассортимента выражено достаточно сильно (среднее значение 4,0 по шкале Лайкерта), а временные затраты на сравнение товаров также находятся на относительно высоком уровне (3,5). Несмотря на возникающие сложности

выбора, общий уровень удовлетворенности принятым решением остается высоким (4,1), хотя часть респондентов отмечает сомнения в оптимальности сделанного выбора (3,0). Склонность к откладыванию покупки также проявляется на умеренном уровне (3,0), тогда как практика оставления товаров в корзине из-за неуверенности фиксируется несколько реже (2,4). Анализ исходов ситуаций показывает, что в половине случаев респонденты приобретали первоначально выбранный товар, ещё около трети выбирали похожий вариант, тогда как полный отказ от покупки наблюдался значительно реже. Это позволяет сделать вывод, что избыточное разнообразие товаров чаще приводит не к отказу от покупки, а к усложнению процесса выбора и корректировке первоначального решения. Полученные результаты подтверждают актуальность проблемы перегрузки выбором в цифровой среде и указывают на необходимость разработки инструментов, упрощающих навигацию по ассортименту и поддерживающих принятие потребительских решений.

Заключение

На основе полученных результатов сформулируем практические рекомендации как для самих маркетплейсов, так и для онлайн-магазинов, представленных на этих платформах, в целях снижения негативных эффектов парадокса выбора и повышения вероятности совершения покупки.

Для маркетплейсов ключевая задача заключается не столько в прямом сокращении числа доступных альтернатив, сколько в таком проектировании среды выбора, которое позволяет уменьшить когнитивную нагрузку на пользователя и сделать процесс принятия решения более управляемым и предсказуемым. Это достигается за счет более продуманного структурирования ассортимента с использованием категорий, фильтров, сортировок, персонализированных подборок и рекомендательных алгоритмов, которые помогают пользователю быстрее ориентироваться в большом объеме предложений. Существенную роль играют и инструменты, облегчающие сопоставление товаров, включая рейтинги и отзывы, выделение наиболее популярных или оптимальных вариантов, а также визуальные механизмы сравнения ключевых характеристик. Дополнительно снижению доли незавершённых покупок способствуют инструменты мягкого стимулирования спроса, такие как напоминания о

товарах, добавленных в корзину, ограниченные по времени предложения и другие элементы интерфейса, побуждающие пользователя быстрее принять решение. В совокупности, такие решения позволяют упростить процесс поиска, сузить круг рассматриваемых альтернатив и снизить вероятность отказа от покупки без необходимости формального сокращения ассортимента.

Для онлайн-магазинов и продавцов, функционирующих в рамках маркетплейсов, приоритетным направлением становится дифференциация своих предложений в условиях высокой конкуренции и избыточного числа схожих товаров. В этом контексте особое значение приобретает качество оформления карточек товаров, которое должно обеспечивать максимальную прозрачность и понятность предложения для потребителя. Речь идёт о создании информативных заголовков, использовании наглядных и качественных изображений, формировании структурированных и доступных описаний, акцентировании ключевых преимуществ и отличительных характеристик, а также демонстрации сценариев использования товара. Чем более четко и последовательно продавец коммуницирует ценность своего продукта, тем ниже уровень неопределённости для пользователя и тем выше вероятность того, что выбор будет сделан именно в пользу данного предложения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Чернев А., Бекенхольт У., Гудман Дж. Перегрузка выбором: концептуальный обзор и метаанализ // “Journal of Consumer Psychology”. Т. 25. № 2. 2015. СС. 333–358.
2. Шварц Б. Парадокс выбора. Почему «больше» значит «меньше». М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013, 368с.
3. Лаудон К., Трэвер К. Электронная коммерция: бизнес, технологии, общество. М.: «Вильямс», 2021, 912с.
4. Хуан М., Раст Р. Искусственный интеллект в сфере услуг // “Journal of Service Research”. Т. 21. № 2. 2018. СС. 155–172.
5. Айенгар Ш., Леппер М. Когда выбор демотивирует: можно ли желать слишком много хорошего? // “Journal of Personality and Social Psychology”. Т. 79. № 6. 2000. СС. 995–1006.
6. Соломон М. Поведение потребителей. 12-е изд. СПб.: «Питер», 2018, 656с.
7. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. 15-е изд. СПб.: «Питер», 2019, 848с.

THE PARADOX OF CHOICE IN THE DIGITAL ECONOMY: HOW EXCESSIVE PRODUCT VARIETY AFFECTS CONSUMER DECISION-MAKING

N. Atoian, V. Stepanian

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

ABSTRACT

The article examines the impact of the paradox of choice on consumer behavior in the context of e-commerce. The aim of the study is to analyze how excessive product variety in the online environment influences the consumer decision-making process. The empirical basis of the research is an online survey conducted among young consumers aged 18–24. The results show that many alternatives increase the time spent comparing products and complicates the choice process, which may lead to postponing purchases or leaving items in the shopping cart without completing the order. Based on the obtained results, recommendations were formulated for online platforms and sellers aimed at reducing the negative manifestations of the paradox of choice in the online purchasing process.

Keywords: paradox of choice; consumer behavior; online shopping; e-commerce; choice overload.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ОТРАСЛЕВОЙ И ИНДУСТРИАЛЬНОЙ ПОЛИТИК

В.Г. Баграмян

*Российско-Армянский университет
vanui.bagramyan@student.rau.am*

АННОТАЦИЯ

В данной статье была проанализирована взаимосвязь прямой государственной финансовой поддержки, выделяемой в рамках реализации индустриальной и отраслевой политики Республики Армения, с результирующими показателями приоритетных отраслей промышленности, промышленности в целом и всей экономики РА. Анализ охватывает краткосрочный и долгосрочный временные периоды. Результаты исследования показали, что в долгосрочном периоде рассматриваемые показатели сильно взаимосвязаны, но в краткосрочном периоде прямые денежные вложения государства не оказывают значимого влияния, поскольку на динамику показателей в большей степени влияют внутренние и внешние экономические шоки. На основе результатов анализа можно сделать вывод, что эффект прямой государственной финансовой поддержки в рамках реализации индустриальной и отраслевой политики проявляется в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: индустриальная политика, государственная финансовая поддержка, отраслевая политика.

Введение

Со дня формирования третьей республики, в Армении реализовались несколько индустриальных политик. Во всех политиках применялись одни и те же финансовые инструменты государственной поддержки, менялись только приоритетные отрасли промышленности. Из отчетов об исполнении государственного бюджета РА [1] сделаем вывод, что в стране в рамках индустриальной политики государство продолжает давать субсидии, гранты и иные виды прямых финансовых интервенций. Нефинансовые виды господдержки промышленности встречаются редко

(переговоры, посредничество, налоговые реформы). Но современная международная практика господдержки в рамках индустриальной политики трансформируется: прямая финансовая поддержка заменяется специализированными маркетинговыми, управленческими, техническими услугами, предоставленными государством, инфраструктурной поддержкой [2–3].

Однако в Армении разработчики индустриальной политики не прощаются с традиционными видами господдержки и анализ их влияния остается актуальным. Как было отмечено выше, во всех реализованных индустриальных политиках в Армении применяется практически одинаковый арсенал инструментов поддержки. Также имеют общий подход в реализации политики по определению приоритетных отраслей. В последней концепции Правительства РА в 2023 году были выделены пять приоритетные отрасли промышленности [4]. Дальнейшие расчеты и анализ выстроены на оценке указанных приоритетных отраслей: из ежегодных отчетов об исполнении расходов госбюджета были выделены те программы и мероприятия, которые напрямую оказывают влияние на данные отрасли.

Основная часть

Настоящая работа призвана исследовать эффекты отраслевой индустриальной политики на двух самостоятельных уровнях: прямой внутриотраслевой и косвенной внешней. Оценивается взаимосвязь объема господдержки с объемом производства приоритетных отраслей на первом уровне, на втором – с производством труда в общей промышленности и с объемом инвестиций в основной капитал.

Анализ степени стимулирующего воздействия государственной прямой финансовой поддержки проводится на двух уровнях: прямого (внутреннего) и системного (косвенного, внешнего) эффектов. Для оценки непосредственной результативности государственной финансовой поддержки (первый уровень) оценивается корреляционная связь между консолидированным объемом финансовой поддержки пяти приоритетных отраслей и суммарным объемом производства в этих же секторах. Для определения внешних эффектов (“spillover”) финансовой поддержки по пяти отраслям (второй уровень) рассчитывается корреляция объема господдержки, с одной стороны, с производительностью труда всей

промышленности (для определения степени влияния на общую промышленность), а с другой - с инвестициями в основной капитал всей экономики (для оценки инвестиционной активности страны).

Данные по показателям промышленного сектора взяты с сайта Статистического комитета РА. Объем поддержки рассчитан на основе государственных программ, которые напрямую влияют на развитие пяти приоритетных отраслей промышленного сектора. Показатели были получены из ежегодных отчетов об исполнении расходов государственного бюджета Министерства финансов РА. Для понятия инвестиционной активности всей экономики выбран показатель инвестиций в основной капитал из сайта Евразийской экономической комиссии. Показатели объемов государственной поддержки разделены на ВВП Армении соответствующего года для нормирования и обеспечения макроэкономической сопоставимости.

Поскольку в период 2019–2024гг. экономика Армении находилась под крупными шоками (революция и смена правительства с акцентом на технологическое обновление, «Ковид-19», военные действия в Нагорном Карабахе, приток капитала в 2022–2023гг.), следует рассматривать влияние господдержки на долгосрочных (2010–2024гг.) и краткосрочных (2019–2024гг.) временных периодах.

Хронологические рамки долгосрочного анализа этого исследования охватывают 2010–2024гг., потому что полные данные доступны в открытых официальных источниках только этого временного периода. Для оценки количество годов позволяет применить корреляционный анализ. Для краткосрочного периода выбран метод статистического анализа темпов прироста (базисный год – 2019г.) и соотношение индексов рассматриваемых показателей с финансовыми вложениями государства в приоритетные отрасли.

Для выявления, насколько влияют финансовые средства, направленные на развитие пяти отраслей промышленности на те же отрасли, проводился корреляционный анализ (Рис. 1). Результаты анализа показали, что существует сильная и устойчивая взаимосвязь между объемом государственной финансовой поддержки и объемом производства целевых секторов: с увеличением отраслевой поддержки растет объем производства, который свидетельствует о результативности целевой отраслевой политики в долгосрочном временном периоде.

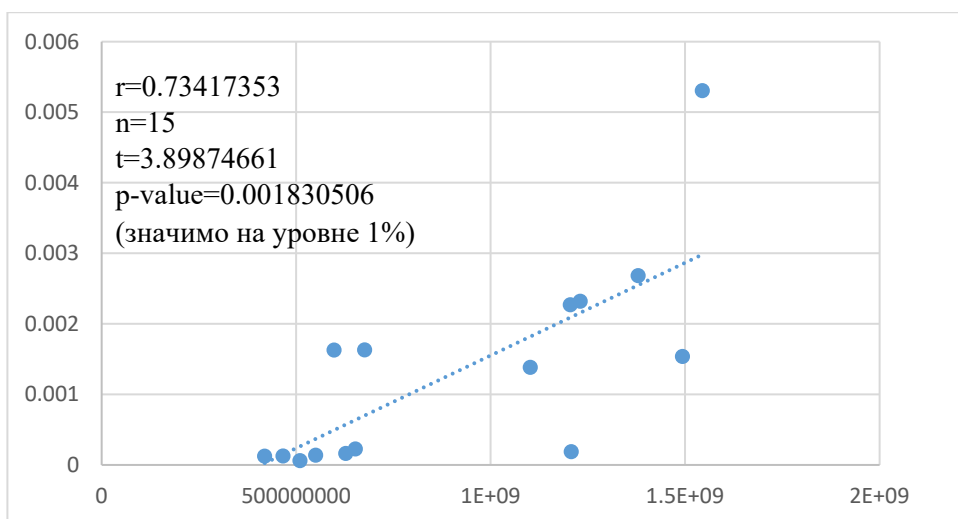


Рисунок 1. Взаимосвязь между общей суммой поддержки/ВВП и объемом продукции (работ, услуг) в сопоставимых ценах.

Источник: составлен автором на основе данных из *armstat.am*, *minfin.am*.

С целью оценивания косвенных последствий реализации отраслевой политики промышленности РА были рассмотрены два типа внешних эффектов: общепромышленный (через показатель производительности труда) и общеэкономический (через инвестиций в основной капитал).

Рис. 2 показывает, как государственная финансовая поддержка, направленная на развитие только пяти приоритетных отраслей промышленности, взаимосвязана с производительностью труда всей промышленности. Высокая значимость корреляции свидетельствует о наличии высокой системной результативности принятых мер, которая говорит о возможном наличии системных эффектов отраслевой политики.

Финансовая поддержка приоритетным отраслям способна создавать положительные экстерналии не только для всей промышленности, но и для всей экономики. Показатель объема инвестиций в основной капитал умеренно-сильно коррелирует с господдержкой. Проведение в стране отраслевой политики может служить информационным сигналом для частных инвестиций: государство берет на себя развитие самых рискованных отраслей, следовательно, гарантируется результативность частных инвестиций.

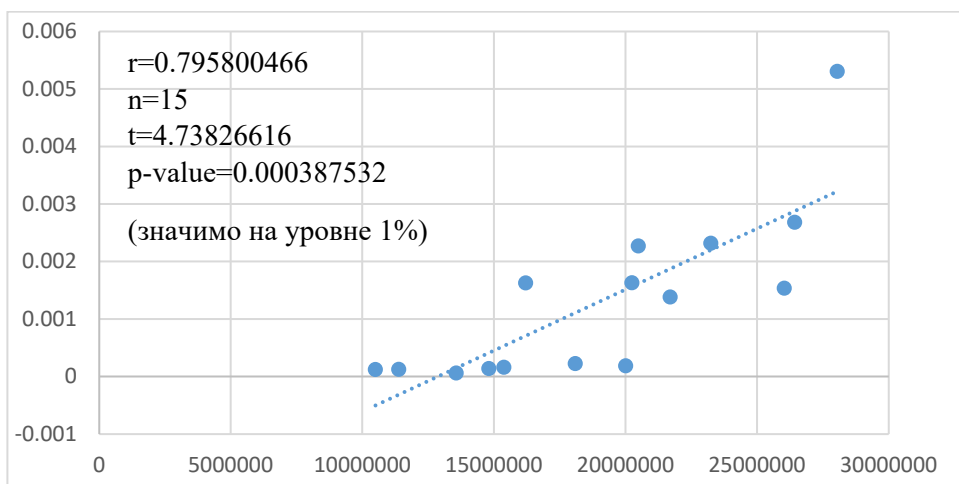


Рисунок 2. Взаимосвязь между общей суммой поддержки/ВВП и производительностью труда в промышленности /драм-/долгосрочный период.
 Источник: составлен автором на основе данных из armstat.am, minfin.am.

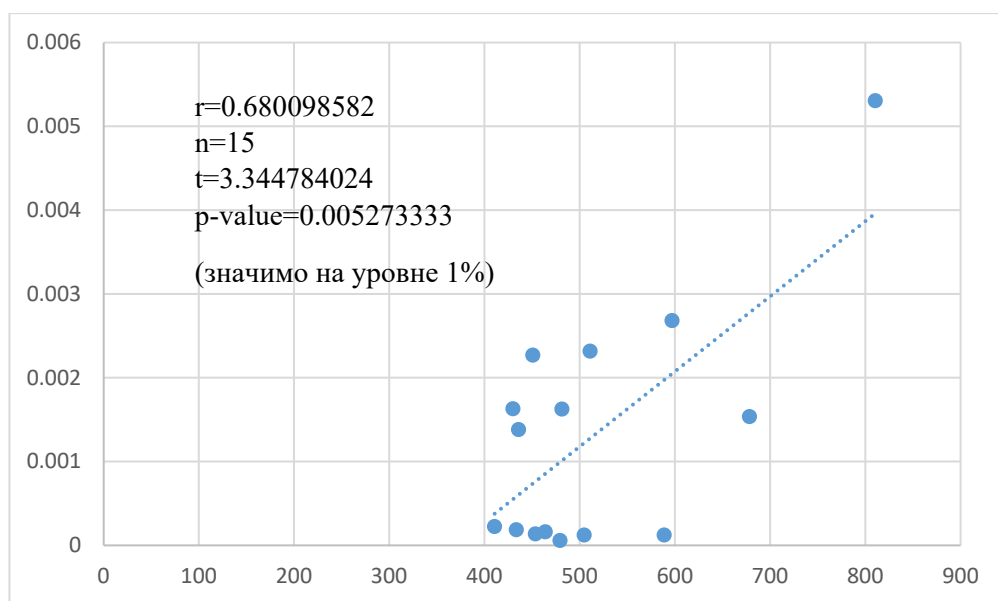


Рисунок 3. Взаимосвязь между общей суммой поддержки/ВВП и инвестиций в основной капитал-долгосрочный период.
 Источник: составлен автором на основе данных из ees.eaeunion.org, minfin.am

Для демонстрации влияния шоков последних лет рассматривается динамика приростов показателей с базой 2019 года в краткосрочном периоде (Рис. 4). В 2020 году под влиянием пандемии и военных действий резко сократилась государственная поддержка приоритетных отраслей. В том же году наблюдается стабильность в остальных показателях. В последующие годы происходит восстановление.

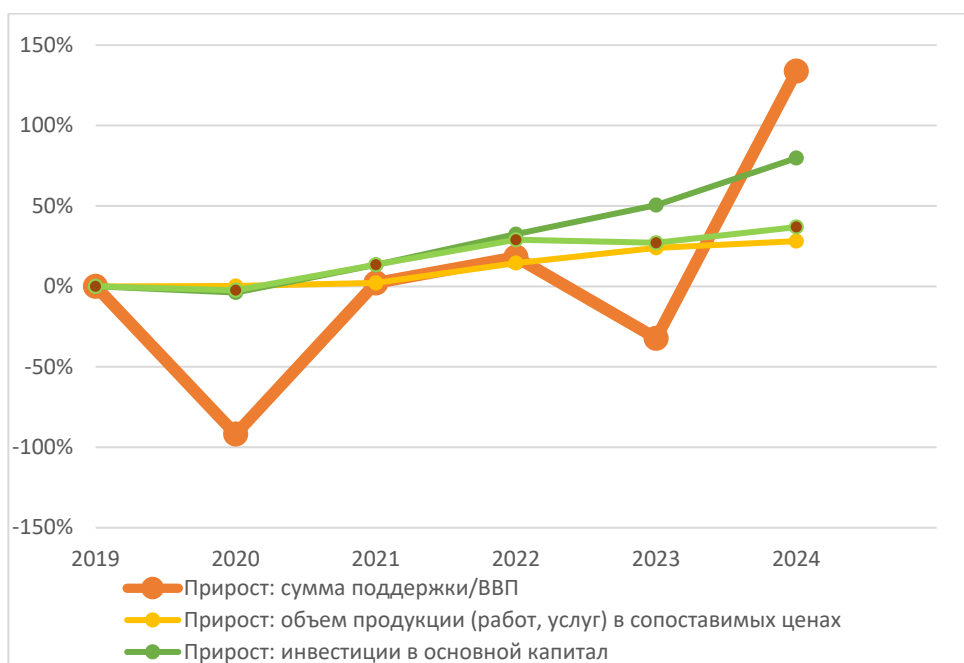


Рисунок 4. Базисные темпы прироста объемов государственной поддержки, объема продукции в приоритетных отраслях, инвестиций в основной капитал, производительности труда в общей промышленности (в 2019–2024гг., в % к 2019г.)

Источник: составлен автором на основе данных из armstat.am, minfin.am, eec.eaeunion.org.

Объем господдержки в 2024г. после спада 2023г. составил 134% к уровню 2019г., что было связано с огромным притоком капитала в страну, а также формированию нового стратегического подхода государства.

На этом фоне производительность труда и объем производства практически не отреагировали изменений в объемах господдержки. Отсюда можно сделать вывод, что государственная поддержка в краткосрочном периоде не влияет на развитие и приоритетных отраслей, и общей промышленности (возможное наличие временного лага).

Влияние господдержки на изменение объема инвестиций в основной капитал в краткосрочном периоде тоже практически невозможно оценить, потому что стабильный рост последнего обусловлен долгосрочными сигналами. Следовательно, последствия господдержки на приоритетные отрасли промышленности на общую экономику тоже, есть вероятность, влияют с временным лагом.

Заключение

В результате исследования можно дать комплексную оценку механизмов государственной финансовой поддержки в рамках отраслевой и индустриальной политик в РА.

1. В долгосрочном временном периоде (2010–2024гг.) существует сильная взаимосвязь между объемом господдержки и целевым объемом производства. Данный факт говорит о сильной взаимосвязи реализованных программ и мероприятий.

2. В долгосрочном периоде корреляционный анализ подтвердил наличие крепкой взаимосвязи отраслевой политики как с показателем всей промышленности, так и с объемом инвестиций в основной капитал. Указанная особенность свидетельствует о наличии “spillover” эффекта.

3. В краткосрочном периоде (2019–2024гг.) дать оценку влияния объемов господдержки на приоритетные отрасли не получится, потому что изменения поддержки не сопровождаются соответствующими изменениями остальных рассматриваемых показателей. В краткосрочном периоде показатели промышленного сектора и объема инвестиций в основной капитал являются результатом разных информационных сигналов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Министерство финансов РА: Раздел «Отчеты», URL: https://minfin.am/hy/page/hy_hashvetvutyunner/
2. Juhász R., Lane N., & Rodrik D. (2024). The new economics of industrial policy // “Annual Review of Economics”, 16 (1), 213–242.
3. Rodrik D. (2022). An industrial policy for good jobs. Hamilton Project – Policy proposal. Washington, DC: Brookings Institution.
4. Постановление правительства «Об утверждении концепции развития пяти приоритетных отраслей промышленности РА». URL: <https://www.arlis.am/hy/acts/176608>

STATE SUPPORT AS AN INSTRUMENT FOR IMPLIMENTING SECTORAL AND INDUSTRIAL POLICY

V. Baghramyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

This article analyzes the relationship between direct state financial support allocated within the framework of the implementation of industrial and sectoral policy of the Republic of Armenia and the resulting indicators of priority industrial sectors, industry in general and the entire economy of the Republic of Armenia. The analysis covers both short- and long-term periods. The study's results showed that, in the long term, the indicators under consideration are highly correlated, but in the short term, direct government financial investments have little impact, as the dynamics of these indicators are largely influenced by internal and external economic shocks. Based on the analysis's results, it can be concluded that the effect of direct government financial support through industrial and sectoral policies manifests itself in the long term.

Keywords: industrial policy, state financial support, sectoral policy.

ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СТРАНЫ

Э.Г. Баграмян

*Российско-Армянский университет
baghramyan_elena@student.rau.am*

АННОТАЦИЯ

В данной статье рассматривается усиление роли качественного человеческого капитала как фактора, определяющего дальнейшее технологическое, а следовательно, экономическое развитие страны. Анализируются основные индексы и показатели, определяющие уровень образования, качество трудовых ресурсов, вовлеченность страны в развитие данных сфер как для развитых, так и для развивающихся стран. Определяется необходимость в грамотной политике, которая должна включать меры, необходимые для усиления качества человеческого капитала, росту высококвалифицированных специалистов для обеспечения конкурентоспособности экономики на мировой арене.

Ключевые слова: человеческий капитал, трудовые ресурсы, конкурентоспособность, экономическое развитие, технологическое развитие.

Введение

Сегодня страны конкурируют не только за ресурсы, технологии и инвестиции. Они конкурируют за трудовые ресурсы. Причем, не просто за рабочих – а за тех, кто способен создавать знания, инновации и экономический рост.

Именно поэтому в XXI веке экономическое лидерство стран определяется не столько объемом ресурсов, как, в большей степени, качеством человеческого капитала, однако глобальная экономика сталкивается с его дефицитом и неравномерным распределением.

Современная экономика переживает фундаментальный сдвиг от ресурсной модели экономики к экономике знаний. Если раньше ключевым фактором роста были земля, сырье и капитал, то сегодня – это навыки, образование и способность к инновациям. В современных условиях в гонке за технологическое лидерство за последние десятилетия знания,

несомненно, стали ключевым фактором конкурентоспособности и в настоящее время коренным образом меняют модели мирового экономического роста и развития [1].

Повышение уровня участия в рабочей силе имеет решающее значение для экономического роста как развитых, так и развивающихся стран, поэтому как развитым, так и развивающимся странам стоит инвестировать в программы образования и профессиональной подготовки, чтобы обеспечить работников навыками, востребованными на меняющемся рынке труда [2].

Основная часть

Однако здесь возникает ключевое противоречие. С одной стороны, спрос на квалифицированную рабочую силу стремительно растет. С другой – система образования и рынок труда не всегда успевают адаптироваться к этим изменениям. В результате формируется дефицит высококвалифицированных кадров, который уже сегодня становится серьезным ограничением экономического роста.

Параллельно усиливается еще один важный процесс – глобальная конкуренция за человеческий капитал. Формируются мировые центры притяжения талантов – такие, как США, страны Европейского союза и быстро развивающиеся экономики Азии, что, в свою очередь, приводит к усилению «утечки мозгов» и неравномерному распределению человеческого капитала между странами.

Согласно исследованиям Всемирного банка, человеческий капитал является крупнейшим источником мирового богатства, составив 64% от общего мирового богатства в 2018 году. Страны со средним уровнем дохода увеличили свои инвестиции в человеческий капитал [3].

Длительное восстановление после последних кризисов привело к росту интереса к стратегии стимулирования экономического роста, в связи с чем в научной литературе появился такой термин, как «капитал, основанный на знаниях». Он рассматривает инновации намного глубже, чем просто НИОКР, и охватывает весь спектр деятельности, необходимой для внедрения новых идей [4]. В данном ключе страны должны своим приоритетом ставить стремление к технологическому лидерству, которое невозможно без инновационного развития. В свою очередь, инновации невозможны без постоянно обновляемой и совершенствуемой

научной базы. Так, современные экономисты [5] определяют экономику, основанную на знаниях (“knowledge-based economy”), как ту, при которой совершенствуется и оптимально используется комбинация таких основополагающих факторов производства, как технологии, инновации, человеческий капитал, высококвалифицированные знания и умения. Когда знания используются для ускорения и углубления процесса развития и применяются к инновациям, они становятся важным ресурсом для технологического совершенствования. Так, в развитых странах широко признана центральная роль знаний в экономическом росте, и опыт тех, кто отстаивал эту новую парадигму, привел к появлению термина «экономика знаний».

Некоторые экономисты [6] подчеркивают важность активного участия государства в налаживании тесных связей между образованием (научными исследованиями), производством и обществом, а также укреплению и развитию внешних связей. Все это в сумме приводит к эффективному и бесперебойному обмену знаниями на глобальном рынке. Это подразумевает активное освоение и адаптацию высоких навыков и технологий из других стран, что особенно актуально для развивающихся стран, которые не имеют сильную внутреннюю базу для создания новых знаний и технологий на национальном уровне. Поэтому импорт знаний и технологий является перспективной возможностью для расширения интеллектуального потенциала таких экономик.

Для развития технологий необходимо обеспечение соответствующих условий в экономике, в первую очередь, посредством инвестирования в человеческий капитал страны и науку. Существует индекс человеческого капитала, который показывает, какой объем производительности труда может потерять экономика страны из-за того, что ее нынешнее молодое поколение не получает должного уровня образования и медицинского обслуживания. Так, согласно таблице 1, крупные экономики с развитыми технологиями, имеют высокий уровень индекса человеческого капитала около 0.7 (Китай, Германия, США). Хотя Индия довольно далека от вышеописанных стран по данному индексу (0.49 в 2020г.), она также развивает человеческий капитал, что отражается улучшением данного показателя за последние несколько лет. Без укрепления человеческого капитала страны не смогут достичь устойчивого, инклюзивного экономического роста, не будут иметь рабочей силы, подготовленной к более квалифицированным профессиям будущего, и не смогут эффективно конку-

рировать в мировой экономике. Цена бездействия в отношении развития человеческого капитала растет. Министры финансов, которые встречались для обсуждения вопросов человеческого капитала на последних весенних и ежегодных заседаниях Группы Всемирного банка, подчеркивали важность человеческого капитала для программы создания рабочих мест и экономической трансформации в странах на всех этапах развития [7].

Таблица 1.

**Индекс человеческого капитала,
по шкале 0–1, 2010, 2017, 2018, 2020гг.**

	2010	2017	2018	2020
Китай		0.67	0.65	0.65
Германия	0.76	0.80	0.76	0.75
Индия		0.44	0.48	0.49
США	0.69	0.76	0.71	0.70

Источник: База данных Всемирного банка.

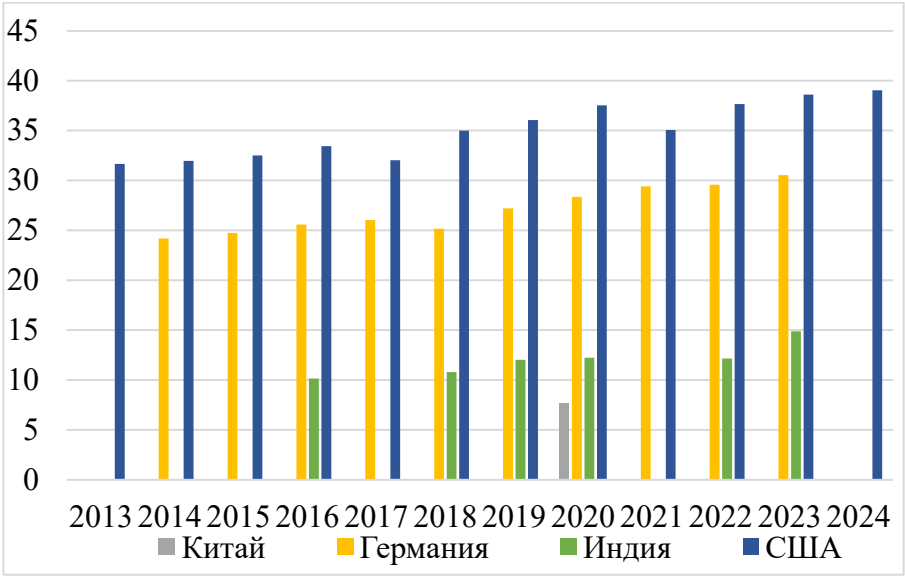


Рисунок 1. Уровень образования, как минимум бакалавр или эквивалент, население 25+, всего (%) (кумулятивно), 2005–2024гг.

Источник: база данных Всемирного банка.

Такие показатели индекса подтверждаются уровнем образования в рассматриваемых странах. Так, согласно Рис. 1, относительно низкий показатель индекса человеческого капитала Индии (14.88% в 2023г.) может также объясняться низким уровнем образования среди рассматриваемой выборки стран. Стоит отметить, что с ростом уровня образования в стране, также рос и вышеописанный индекс человеческого капитала данной страны. Наиболее высокий уровень образования характерен для США (39.03%), а также Германии (30.53%).

Далее, согласно Рис. 2а) и 2б), при рассмотрении структуры рабочей силы заметно превалирование рабочей силы с высшим образованием, нежели с базовым образованием. В развитых странах, таких как США и Германия, разница между данными показателями выше, чем у Индии. Так, за последние 20 лет доля рабочей силы с базовым образованием США и Германии в среднем составляет 42% и 40%, соответственно, тогда как рабочая сила с высшим образованием в США занимает в среднем 75% общей численности трудоспособного населения с высшим образованием, а в Германии – 74%, что может говорить об ориентированности данных экономик на высококвалифицированную рабочую силу и инновационном развитии.

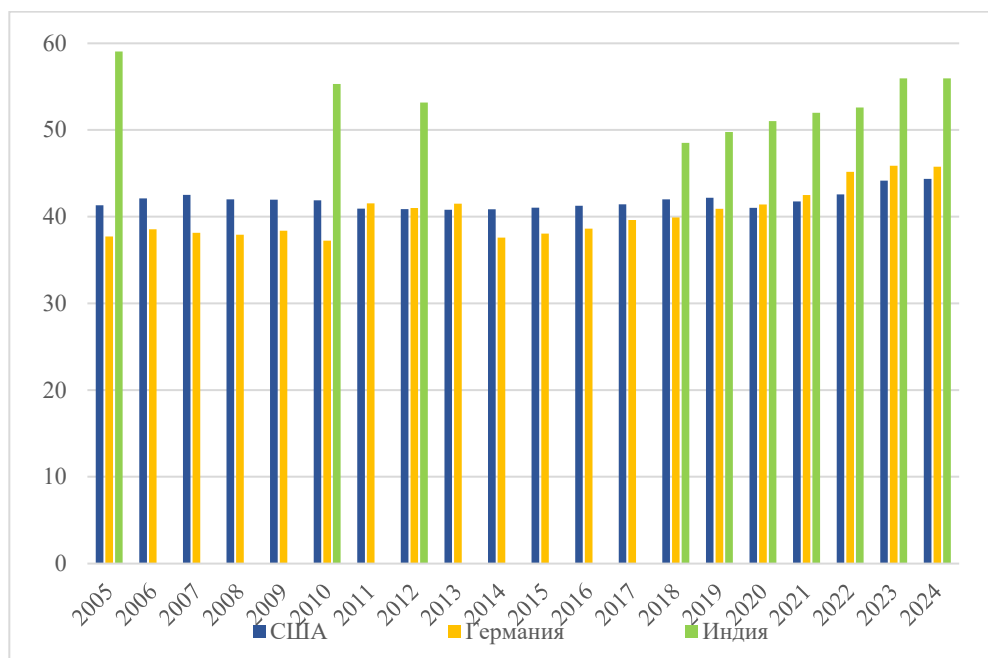


Рисунок 2а). Рабочая сила с базовым образованием, % от общей численности трудоспособного населения с базовым образованием, 2005–2024гг.

Источник: база данных Всемирного банка.

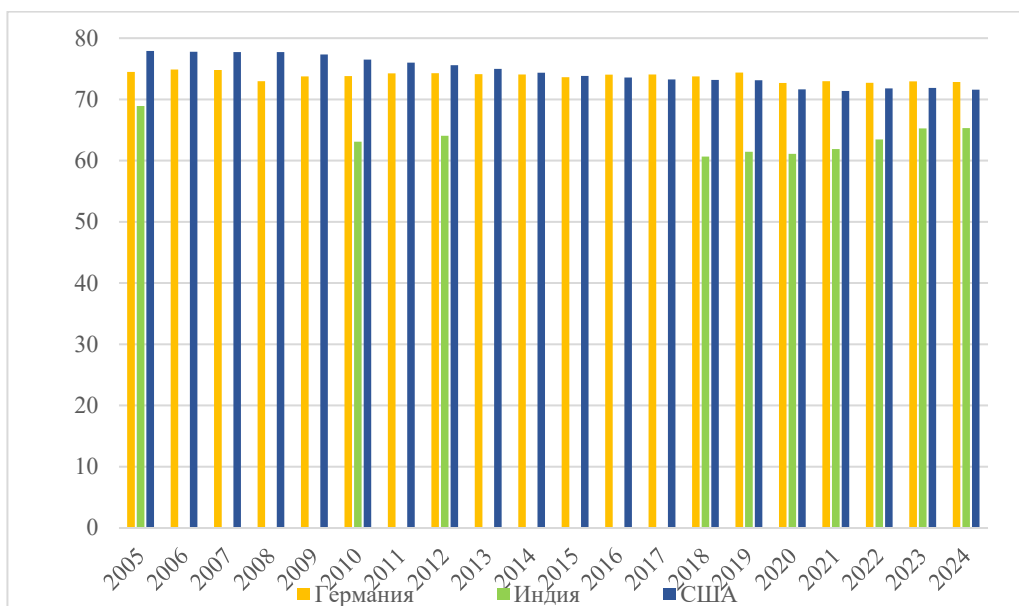


Рисунок 2б). Рабочая сила с высшим образованием, % от общей численности трудоспособного населения с высшим образованием, 2005–2024гг.

Источник: база данных Всемирного банка.

Для Индии показатели немного ниже, но также процент рабочей силы с высшим образованием (за рассматриваемый период составляет 64% в среднем) превалирует над долей рабочей силы с базовым образованием (за рассматриваемый период – 53% в среднем), хоть и данный разрыв намного меньше, чем среди рассматриваемых развитых экономик (около 10%, а среди крупных экономик разница составляет более 30%).

Таким образом, превышение доли занятых лиц с высшим образованием в общей численности населения с высшим образованием по сравнению с аналогичным показателем для лиц с базовым образованием может свидетельствовать о более высокой вовлеченности лиц с высшим образованием в рынок труда.

Но при этом стоит упомянуть, что более высокая доля рабочей силы с высшим образованием напрямую не может быть доказательством положительной взаимосвязи между уровнем образования и вероятностью трудоустройства. При анализе данных на Рис. 3 заметно, что доля безработных с высшим образованием в общей численности населения с высшим образованием в Индии намного больше, чем в Германии и США, а также наблюдается резкий рост данного показателя в Индии (8.01% в 2012г. и

13.47% в 2024г., с максимальным значением в 2020г., равным 17.91%, что связано с пандемией и глобальным сокращением занятости по всему миру). При исключении кризисных периодов доля безработицы среди лиц с высшим образованием в США и Германии на протяжении последних 20 лет оставалась стабильно низкой: около 3% и 2%, соответственно.

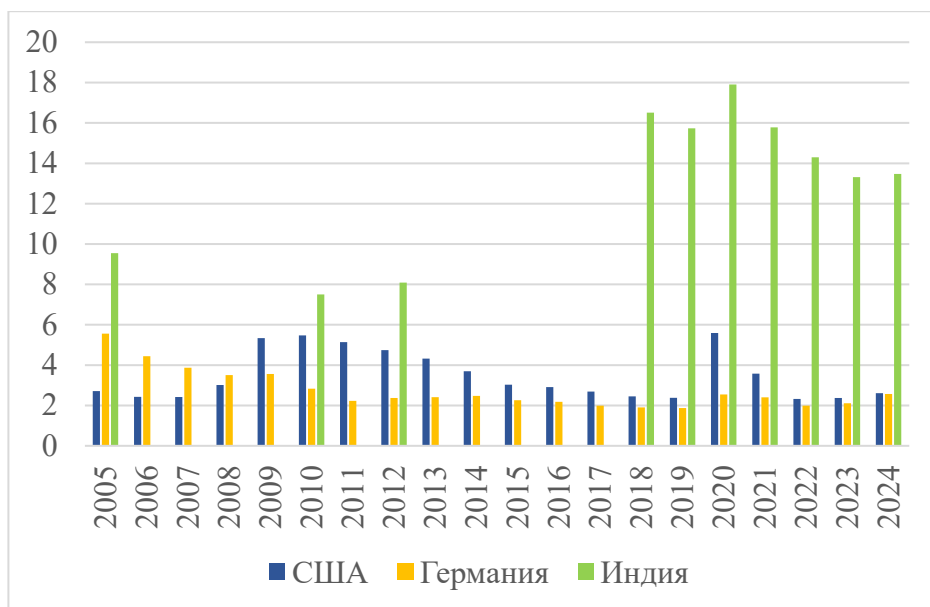


Рисунок 3. Безработица среди лиц с высшим образованием, % от общей численности рабочей силы, имеющей высшее образование, 2005–2024гг.

Источник: база данных Всемирного банка.

Важно стимулировать рост научных кадров, так как именно данная сфера занятости позволяет вывести экономику на более высокий уровень технологического развития, что является ключевым драйвером экономического роста и развития в современных реалиях. Так, в некоторых научных исследованиях утверждается, что правительства стран должны выстраивать такую политику, которая усовершенствует инфраструктурную и институциональную среду, создать новые стимулы для передачи знаний как на национальном уровне, так и на международном, и которая станет мостом, соединяющим развитие НИОКР, промышленности и общественностью. Также предлагается развитие внешних связей страны для обеспечения как можно более свободного обмена интеллектуальным потенциалом и технологиями на международной арене [8].

Так, согласно Рис. 4, более развитые страны имеют больше лиц, занимающихся научными исследованиями и разработками. Среди рассматриваемых стран наибольшая концентрация исследователей на миллион человек наблюдается в Германии, при чем со стабильным ростом с 1996г. (2,0801.62 чел.) до 2022г. (5,787.44 чел.). Интересно отметить, что до 2007г. ученых в США на миллион человек было больше, чем в Германии, однако после данный тренд изменился. В США также отмечается рост исследователей (в 1996г. – 3,126.53 чел., а в 2021г. – 4,825.18 чел.), однако не такими высокими темпами, как в Германии. В Китае и Индии данный показатель намного ниже, но в Китае заметен сильный рост ученых (1996г. – 447.01 чел., а в 2022г. – 1,849.24), тогда как в Индии число исследователей росло довольно низкими темпами (1996г. – 153.95 чел., 2020г. – 259.26 чел.).

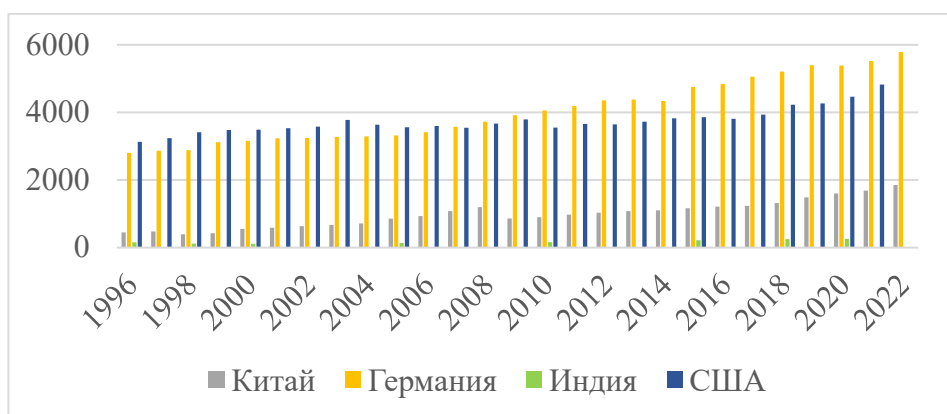


Рисунок 4. Исследователи в сфере НИОКР, на миллион человек, 1996–2022гг.

Источник: база данных Всемирного банка.

Для стимулирования уровня образования правительству необходимо наращивать инвестиции в образование (особенно в высшее образование) и НИОКР. Так, на рис. 5 отображается рост расходов на НИОКР в Германии (3.15% в 2023г.), США (3.45%) и Китае, при чем быстрее всех данную сферу развивает именно Китай (с 0.5% в 1996г. до 2.58% в 2023г.), что может объяснять высокий уровень технологического развития, которого достигла страна за последние десятилетия. Несмотря на то, что Индия является крупной экономикой по ППС, доля ее расходов на исследования и разработки составляет небольшую часть в общих расходах страны (0.65% в 2020г.).

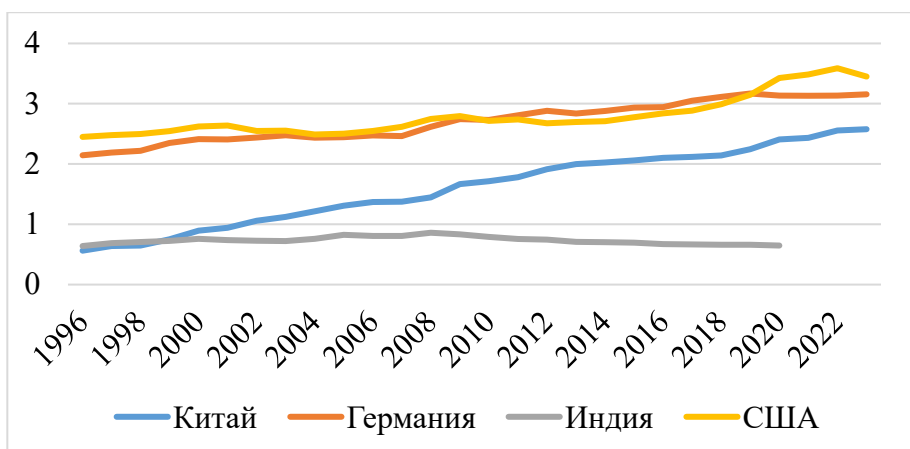


Рисунок 5. Доля расходов на НИОКР, % от ВВП, 1996–2023гг.

Источник: База данных Всемирного банка.

Что касается доли расходов на образование (Рис. 6), лидерами также являются Германия, США. Интересно отметить, что несмотря на небольшое отставание данного показателя в Южной Корее относительно лидеров, в 2022г. доля расходов на образование в Южной Корее превысила показатели Германии и США и составила 5.41%. Данные тренды говорят об усилении внимания как развитых, так и развивающихся стран к качественному развитию человеческого капитала.

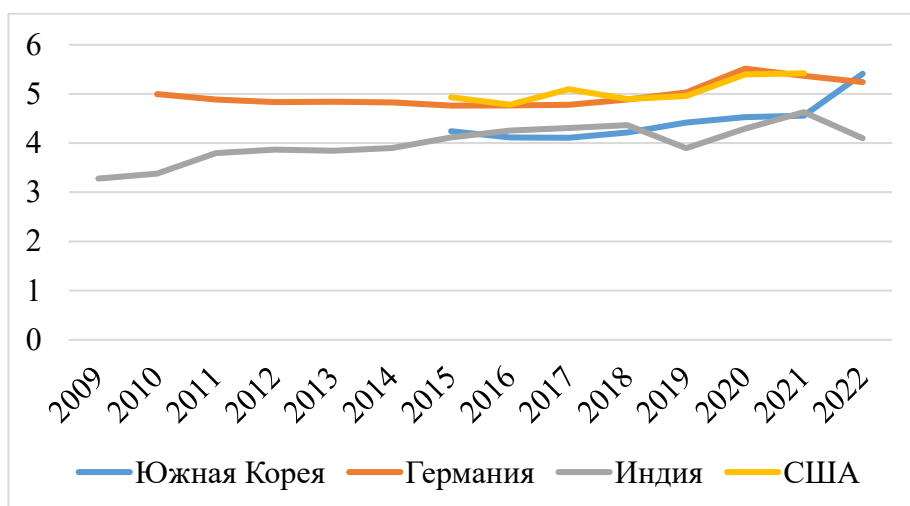


Рисунок 6. Доля государственных расходов на образование, % от ВВП, 2009–2022гг.

Источник: База данных Всемирного банка.

Заключение

Таким образом, в научной литературе все большее внимание стало уделяться вкладу знаний в технологическое развитие и росту производительности, которые в свою очередь являются важной детерминантой достижения устойчивого экономического роста на современном этапе [9].

Появилась концепция экономики знаний, при которой человеческий капитал рассматривается как стратегический ресурс, определяющий уровень конкурентоспособности страны. Существует множество стран, успешно трансформировавшихся в экономику, основанную на знаниях (Республика Корея, Финляндия, Ирландия, Эстония, Норвегия, Швеция, Канада и т.д.). Другие страны усилили свое внимание к данному вопросу и пытаются разработать эффективные меры по внедрению знаний и улучшению качества рабочей силы, человеческому капиталу страны и всячески поддерживать его развитие. Ведь в долгосрочной перспективе именно способность экономик формировать, привлекать, грамотно распределять и использовать человеческий капитал будет определять их позиции на мировой арене.

Но важно учитывать внутренние условия экономики для выработки необходимого комплекса мер по развитию знаний и технологий. Устойчивое экономическое развитие может быть достигнуто в случае выявления эффективных мер воздействия, разработке полноценной политики по созданию качественной высококвалифицированной рабочей базы, а также привлекать все больше лиц к научным исследованиям и разработкам. Успех определяется многими факторами, включая эффективное взаимодействие науки и промышленности, стимулирование спроса к инновациям, развитие образовательной базы, создание инновационной системы и соответствующей инфраструктуры, которые позволят развивать необходимые навыки для обеспечения успешной интеграции будущих технологических изменений [10].

ЛИТЕРАТУРА

1. World Bank Institute, Knowledge for Development Program. Building knowledge economies: advanced strategies for development. DOI: 10.1596/978-0-8213-6957-9. 2007. PP. 13–14 // URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/f091fe16-5989-5a57-ba26-efac3e753581/content>

2. *Eludire A.* The Impact of Labor Force on Economic Growth // “A Global View”. 2023. PP. 2–4 // URL: https://www.researchgate.net/publication/376557034_THE_IMPACT_OF_LABOR_FORCE_ON_ECONOMIC_GROWTH_A_GLOBAL_VIEW
3. World Bank. Global Wealth Has Grown, But at the Expense of Future Prosperity: World Bank // “Press Release”. 2021 // URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2021/10/27/global-wealth-has-grown-but-at-the-expense-of-future-prosperity-world-bank>
4. Charles Hulten. Stimulating Economic Growth through Knowledge-Based Investment. OECD Science //Technology and Industry Working Papers. DSTI/DOC (2013) 2. 2013. PP. 5–10 // URL: <https://doi.org/10.1787/5k46dbzqhj9v-en>
5. *Manju, Anand Chauhan.* Knowledge-Based Economic Development: a Comparative Study of Selected Countries // “Journal of Critical Reviews”. 2020. P. 6145.
6. *Shah Md. Atiqul Haq.* Knowledge-based Development and Its Relation to Economic Prosperity in Developing Countries // “Asian Social Science”. Vol. 8, No. 12 2012 // URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v8n12p36>
7. World Bank Group. DataBank. Metadata Glossary // URL: <https://databank.worldbank.org/metadataglossary/health-nutrition-and-population-statistics/series/HD.HCI.OVRL>
8. *Shah Md. Atiqul Haq.* Knowledge-based Development and Its Relation to Economic Prosperity in Developing Countries. DOI:10.5539/ass.v8n12p36. 2012. PP. 39-43 // URL: https://www.researchgate.net/publication/272691487_Knowledge-based_Development_and_Its_Relation_to_Economic_Prosperty_in_Developing_Countries#full-text
9. Organisation for Economic Co-Operation and Development. Science, Technology and Industry Outlook. 1998. PP. 22–23. // Url: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/1998/07/science-technology-and-industry-outlook-1998_g1gh243c/sti_outlook-1998-en.pdf
10. *Dragomir Sundać and Irena Fatur Krmpotić.* Knowledge Economy Factors and the Development of Knowledge-based Economy // “Croatian Economic Survey”. Vol. 13, No. 1, 2011. PP. 105–141.

LABOR FORCE AS A DRIVER OF ECONOMIC DEVELOPMENT

E. Bagramian

Russian-Armenian University

ABSTRACT

This article examines the growing role of high-quality human capital as a factor determining a country's further technological and, consequently, economic development. It analyzes key indices and indicators that determine the level of education, the quality of the workforce, and a country's involvement in these areas for both developed and developing countries. It identifies the need for sound policies that should include measures to enhance the quality of human capital and the growth of highly qualified specialists to ensure the economy's global competitiveness.

Keywords: human capital, labor force, competitiveness, economic development, technological development.

ԳՆԱՃԻ ՁԵՎԱՎՈՐՄԱՆ ԳՈՐԾՈՆՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ

Գ. Բախչոյան

*Ռուս-հայկական համալսարան
goharbakhchoyan@gmail.com*

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Գնաձը համարվում է տնտեսության կարևոր մակրոտնտեսական ցուցանիշներից մեկը: Դրա ձևավորման պատճառների ուսումնասիրությունը հնարավորություն է տալիս պատկերացում կազմել հետագա գնաձի դինամիկայի մասին և ըստ դրա՝ ԿԲ-ը պետք է կազմել համապատասխան ռազմավարություն: Հետազոտության նպատակն է. գնահատել գնաձի և մակրոտնտեսական հիմնական ցուցանիշների միջև առկա փոխկապակցվածությունը էկոնոմետրիկ հետազոտության միջոցով: Էկոնոմետրիկ հետազոտության արդյունքում պարզ է դարձել, որ գնաձի ձևավորման վրա հիմնականում ազդում են ինֆլյացիայի սպասումները և հացահատիկի գները, ինֆլյացիայի սպասումների հետ ցուցաբերելով դրական և բավականին բարձր նշանակալիություն: Նույնը ցույց տալով նաև հացահատիկի դեպքում: Փողի զանգվածի հետ կապը բացասական էր, իսկ տրանսֆերտների հետ կապված կապը դրական էր, բայց համեմատած այլ գործոնների հետ այդ կապը թույլ է:

Հիմնաբառեր՝ գնաձ, գնաձային սպասումներ, փողի զանգված, հացահատիկի գներ, բենզինի գներ:

Ներածություն

Քանի որ ՀՀ-ը բաց և փոքր տնտեսություն ունեցող երկիր է, և գնաձը եղել և շարունակում է մնալ Կենտրոնական բանկի հիմնախնդիրներից մեկը, ապա գնաձի ձևավորման վրա ազդող արտաքին և ներքին գործոնների բացահայտումը և ուսումնասիրությունը հնարավորություն է տալիս ԿԲ-ին կանխատեսել հետագա գնաձը, հասկա-

նալ տնտեսական ռիսկերը, ապահովել ԴՎՔ օպտիմիզացիան: Խառա-
տյանը և Սարգսյանն իրենց հողվածում էկոնոմետրիկ ավտոռեգրե-
սիայի մոդելի միջոցով ցույց են տալիս գնաճի և հիմնական մակ-
րոտնտեսական ցուցանիշների միջև եղած կապը (տնտեսական աճ,
անձնական տրանսֆերներ և փոխարժեք): Եկել են այն եզրահանգմա-
նը՝ տնտեսական աճի վրա գնաճի ազդեցությունը ուղիղ համեմատա-
կան է, իսկ գնաճի վրա տնտեսական աճի ազդեցությունը հակադարձ
համեմատական: Ըստ քանակական տեսության ներկայացուցիչների՝
փողի զանգվածի փոփոխությամբ է պայմանավորված գների մակար-
դակի փոփոխությունը և Բոնաստոյի ուսումնասիրությունն: Իրանի
համար և Սինահի ուսումնասիրությունը նույնպես ցույց է տալիս փողի
և գնաճի միջև եղած խորը և դրական կապը: Իսկ Sek, Teo, Wong-ը ա-
ռանձնացրել են երկրների երկու որոշիչներ՝ բարձր և ցածր կախվա-
ծություն նավթից, և եկել էլ են նրան, որ ցածրի դեպքում ազդեցությու-
նը ուղղակի է, իսկ բարձրի դեպքում՝ անուղղակի: Նպատակն է ու-
սումնասիրել, բացահայտել և գնահատել արտաքին և ներքին այն
գործոնները, որոնք իրենց անմիջական ազդեցությունն են ունենում
գնաճի ձևավորման վրա: Հետազոտության խնդիրը ցույց տալ, որ
գնաճի վրա ազդող գործոնները, և՛ պայմանավորված են ներքին գոր-
ծոններով, և՛ արտաքին գործոններով:

Վերլուծություն

2001–2024 թվականների տվյալների միջոցով ստեղծված էկոնո-
մետրիկ մոդելի վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս գնահա-
տել գնաճի վրա ազդող հիմնական ցուցանիշները:

Մոդելի ընդհանուր բանաձևը լինում է՝

$$\text{Inflation} = 3.54 + 0.4 \text{ INFLATION } (-1) + 0.07 \text{ HACAHAATIK} + \\ + 0.05 \text{ BENZIN} + 0.03 \text{ TRANSFERT} - 0.12 \text{ POXI ZANGVATS}$$

$R^2=0.56$ սա ցույց է տալիս, որ ընտրված փոփոխականները 56%-ով
բացատրում են գնաճի փոփոխությունները, իսկ Durbin-Watson stat=
2,098, ցույց է տալիս ավտոկորելացիայի բացակայությունը մոդելում:

Ամենագղեցիկ ներքին գործունը ըստ մոդելի՝ INFLATION(-1) է սա նշանակում է, որ նախ նրանց միջև կապը դրական է և գնաճի սպասումների մեկ միավոր աճը բերում է 0,4 միավորով գնաճի աճին: Սա ցույց է տալիս, թե նախորդ տարվա գնաճը և մարդկանց սպասումները որքան կարևոր են այդ տարի ձևավորվող գնաճի համար: Ամենանշակալից արտաքին գործունը՝ հացահատիկի գինն է, դրա պատճառը այն է, որ հացահատիկը առաջին անհրաժեշտության ապրանք է և չունի փոխարինիչներ: Եվ այսպես հացահատիկի մեկ միավոր փոփոխությունը բերում է՝ 0,07 միավորով գնաճի աճին:

Աղյուսակ 1.

Էկոնոմետրիկ մոդելի տեսքը

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
Inflation(-1)	0.399364	0.140603	2.840359	0.0109
Benzin	0.052294	0.037054	1.411308	0.1752
Transfert	0.031057	0.014780	2.101367	0.0500
Hacahatik	0.071059	0.027168	2.615536	0.0175
Poxi_zangvat	-0.119049	0.049060	-2.426623	0.0260
C	3.542763	0.955916	3.706143	0.0016

Աղբյուր՝ հաշվարկները կատարված են հեղինակի կողմից:

Տրանսֆերտները նույնպես նշանակալի են դրանք ուղիղ գտնվում են սահմանային հատվածում, բայց ազդեցությունը համեմատած ինֆլացիայի նախորդ տարվա շատ թույլ է՝ մեկ միավոր տրանսֆերտի փոփոխությունը բերում է 0,03 միավոր գնաճի աճ: Դրական ազդեցությունը փաստում է այն, որ տրանսֆերտը հանդիսանում է պահանջարկի գործոն, քանի որ տրանսֆերտների աճը բերում է մարդկանց գնողունակության բարձրացմանը, ինչը իր հերթին ավելացնում է պահանջարկը, իսկ առաջարկը կարճաժամկետ հատվածում չի կարող ավելանալ, իսկ դա ազդում է գնաճային միջավայրի վրա: Փողի զանգվածը գնաճի հետ ունի բացասական կապ, և մոդելը

ցույց է տալիս, որ փողի զանգվածի մեկ միավորով փոփոխությունը բերում է գնաճի 0,12 միավորով նվազման, այսինքն՝ սա ցույց է տալիս Կենտրոնական բանկի վարած զսպող դրամավարկային քաղաքականությունը, երբ տոկոսադրույքները բարձրացման միջոցով փողի զանգվածը նվազեցնում են: Ինչ վերաբերվում է արտաքին գործոններին բենզինի գները, այն մոդելում նշանակալից չեն, այսինքն կապ չունեն գնաճի հետ, դա կարող է կապված լինել իր ազդեցության ուշացման հետ կամ այլ գործոնների ֆոնին իր ազդեցության չեզոքացման հետ:

Եզրակացություն և առաջարկություններ

Հետազոտության նպատակն էր՝ ուսումնասիրել գնաճի ձևավորման վրա ազդող գործոնները: Էկոնոմետրիկ վերլուծության միջոցով այն եկա այն եզրահանգման, որ ըստ ընտրված մոդելի գնաճի ձևավորումը բացատրվում է ինֆլյացիայի սպասումների, հացահատկի, փողի զանգվածի և տրանսֆերտների միջոցով, իսկ բենզինի գինը վիճակագրորեն նշանակալի չէ կապված ժամանակային ուշացումների հետ: Փողի զանգվածը նաև ցույց էր տալիս ԿԲ-ի վարած քաղաքականությունը, քանի որ այն գնաճի հետ ուներ բացասական կապ: Հիմնական ազդող գործոնները՝ ներքին գործոններից, դրանք ինֆլյացիայի սպասումներն են, իսկ արտաքին գործոններից՝ հացահատիկը: Գնաճային լազրը ցույց է տալիս մարդկանց պատկերացումները կապված ապագա գնաճի հետ, եթե այդ տարի բարձր գնաճ է եղել, ապա այդ գնաճի ազդեցությունը 39,9%-ով մյուս տարվա գնաճի ձևավորման վրա է տեղափոխվելու ըստ մոդելի: Այսինքն՝ արտաքին գործոնների ազդեցությունը ինքնին մեծ տեղ է զբաղեցնում գնաճի ձևավորման մեջ: Եվ ինչպես երևում է մոդելից, հիպոթեզը հաստատվել է, այսինքն՝ արտաքին գործոնների ազդեցությունը գնաճային միջավայրի վրա սկզբնական է, իսկ հետագա գնաճի վրա արդեն ազդում են գնաճային սպասումները (ստեղծված միջավայրով պայմանավորված) և հակազդող փողի զանգվածը (զսպող դրամավարկային քաղաքականությունը): Քանի որ մոդելը ցույց տվեց հացահատկի գների

դրական անմիջական ազդեցությունը գնաճի վրա և ՀՀ-ը մեծամասամբ հացահատիկը ներկրում է ՌԴ-ից, դրա համար անհրաժեշտ է հացահատիկի շուկայի դիվերսիկացիայի մակարդակի բարձրացում, բացի այդ՝ ներքին շուկայի ակտիվացումը այդ ոլորտում, պետական սուբսիդավորման միջոցով: Գնաճային սպասումների ներգործունեությունը նվազեցնելու նպատակով անհրաժեշտ է ավելի բնակչությանը հասանելի ձևով բացատրել հետագա գնաճային կանխատեսումները, և հետագա հետևանքները տնտեսության վրա, մարդկանց ինֆորմացնելով կունենանք ավելի քիչ խուճապային և գնաճային միջավայր:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. *Խառնադյան Ա., Սարգսյան Ա.* ՀՀ գնաճի և մակրոտնտեսական ցուցանիշների միջև փոխազդեցության էկոնոմետրիկ վերլուծություն // “Bulletin of Yerevan University G: Economics” 14.2 (41), 2023. PP. 33–47.
2. *Fisher I., Irving P.* Quantity Theory of Money // “Journal of Econometrics”, 4.2. PP. 115–145.
3. *Bonato L.* Money and inflation in the Islamic Republic of Iran, 2007.
4. *Sinah S.* Empirical study of relationship between money supply and Inflation based on data from new standardized reporting format// “International Journal of Economics and finance” 10 (1). PP. 213–219, 2018.
5. *Sek S., Teo X., Wong Y.* (2015). A comparative study on the effects of oil price changes on inflation // “Procedia Economics and Finance”, 26. PP. 630–636.

ОЦЕНКА ФАКТОРОВ ФОРМИРОВАНИЯ ИНФЛЯЦИИ В АРМЕНИИ

*Г. Бахчоян**

Российско-Армянский университет

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что инфляция считается одним из важных макроэкономических показателей экономики. Изучение причин её форми-

* Научный руководитель: А.Г. Галстян, доцент.

рования позволяет составить представление о будущей динамике инфляции, и в соответствии с этим Центральный банк должен разработать соответствующую стратегию. Цель исследования – оценить корреляцию между инфляцией и основными макроэкономическими показателями с помощью эконометрического исследования. В результате эконометрического исследования стало ясно, что на формирование инфляции в основном влияют инфляционные ожидания и цены на зерно, демонстрируя положительную и достаточно высокую значимость по отношению к инфляционным ожиданиям. То же самое было показано и в случае с зерном. Связь с денежной массой была отрицательной, а связь с трансфертами – положительной, но по сравнению с другими факторами эта связь слабая.

Ключевые слова: инфляция, инфляционные ожидания, денежная масса, цены на зерно, цены на бензин.

ASSESSMENT OF INFLATION FORMATION FACTORS IN ARMENIA

G. Bakhchoyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

Inflation is considered one of the important macroeconomic indicators of the economy. The study of the reasons for its formation allows us to form an idea of the future dynamics of inflation, and according to this, the Central Bank should formulate an appropriate strategy. The purpose of the study is to assess the correlation between inflation and the main macroeconomic indicators through econometric research. As a result of the econometric research, it became clear that inflation formation is mainly influenced by inflation expectations and grain prices, showing positive and quite high significance with inflation expectations. The same was shown in the case of grain. The relationship with the money supply was negative, and the relationship with transfers was positive, but compared to other factors, this relationship is weak.

Keywords: Inflation, inflation expectations, money supply, grain prices, gasoline prices.

ПОСТНЕФТЯНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ: ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПЕРЕХОД И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИКИ СТРАН ПЕРСИДСКОГО ЗАЛИВА

И.А. Белозеров, А.А. Стельмах

*Южный Федеральный университет
belozero@sfnedu.ru astelmakh@sfnedu.ru*

АННОТАЦИЯ

Данная статья анализирует влияние энергетического перехода на экономики стран Персидского залива. Для региона, основанного на нефтегазовой ренте, декарбонизация создает экзистенциальные риски: фискальный дефицит и разрушение социального контракта. Сопоставлены стратегии адаптации: ОАЭ и Катар лидируют в диверсификации и развитии ВИЭ, Саудовская Аравия реализует масштабные реформы, а Кувейт, Оман и Бахрейн остаются наиболее уязвимыми. Устойчивость зависит от перехода к производственной экономике.

Ключевые слова: энергетический переход, декарбонизация, диверсификация экономики, нефтегазовая рента, социальный контракт.

Введение

Энергетический переход является одним из ключевых процессов XXI века, что делает тему довольно актуальной. Постепенное снижение зависимости мирового хозяйства от углеводородов, рост инвестиций в возобновляемую энергетику, декарбонизацию и «зеленые» технологии, а также усиление климатического регулирования приводят к изменению структуры международных энергетических рынков. В этих условиях особую уязвимость демонстрируют страны Персидского залива, чьи экономические модели на протяжении десятилетий основывались на экспорте нефти и газа и использовании нефтегазовой ренты как базового ресурса экономической и социальной устойчивости. Формирующаяся постнефтяная реальность обостряет противоречие между сохранением традиционной сырьевой модели и необходимостью долгосрочной структурной трансформации. В связи с этим анализ влияния энергетического перехода на экономики стран Персидского залива приобретает особую научную и

практическую значимость, позволяя выявить ключевые риски, ограничения и перспективы адаптации государств региона к новым условиям мирового развития.

Энергетический переход и декарбонизация в данный момент рассматривается как один из глобальных мегатрендов мировой экономики, что уже является не только климатической повесткой, но и вопросом конкурентоспособности, инвестиций и технологического лидерства. Для стран Персидского залива энергетический переход – это прежде всего вопрос «как выйти из нефтяной зависимости, не потеряв деньги и влияние», а не отказ от нефти любой ценой. Рентное государство стран Персидского залива опирается на экспортную нефтегазовую ренту, перераспределяемую через бюджет в обмен на политическую лояльность, что делает их особенно уязвимыми к декарбонизации мировой экономики. Научные подходы к диверсификации нефтезависимых экономик подчеркивают роль институциональных реформ, развития несырьевых секторов и инвестирования ренты в человеческий капитал и «экономику знаний». Дискуссия о нефти и газе в постнефтяной реальности строится вокруг сценариев «длинного заката» и ускоренного перехода, где страны GCC стремятся стать поставщиками «последнего барреля» и параллельно выстраивают новые экспортные ниши (водород, ВИЭ, финансы, логистика). При этом сравнительное влияние энергетического перехода на отдельные страны GCC изучено недостаточно: их часто рассматривают как единый блок, что оставляет пробел в понимании различий стратегий, рисков и траекторий перехода внутри Совета.

Целью данной работы является анализ влияния глобального энергетического перехода на экономики стран Персидского залива и выявление основных направлений их адаптации к условиям постнефтяной реальности.

Задачи исследования

1. Охарактеризовать степень зависимости стран Персидского залива от нефтегазового сектора.
2. Выявить ключевые экономические риски для государств региона в условиях снижения роли углеводородов.
3. Проанализировать стратегии диверсификации и энергетической трансформации стран Персидского залива.
4. Сопоставить модели адаптации отдельных государств региона.

5. Определить перспективы устойчивости экономик Персидского залива в постнефтяной период.

Объект и предмет исследования

- ✓ *Объект исследования* – экономики стран Персидского залива.
- ✓ *Предмет исследования* – влияние глобального энергетического перехода на структуру, устойчивость и трансформацию экономик стран Персидского залива.

Материал и методы

Методологическую основу исследования составляет междисциплинарный подход, объединяющий элементы мировой экономики, энергетической политики и политической экономии. В работе использованы сравнительный, структурно-функциональный и сценарный методы исследования, позволяющие комплексно рассмотреть влияние глобального энергетического перехода на экономики стран Персидского залива.

Сравнительный анализ применен для сопоставления моделей развития стран Совета сотрудничества арабских государств Персидского залива (Саудовская Аравия, ОАЭ, Катар, Кувейт, Оман, Бахрейн), выявления различий в степени их нефтегазовой зависимости и темпах экономической диверсификации. Структурно-функциональный анализ использован для оценки роли нефтегазового сектора в формировании бюджетных поступлений, экспортной выручки и общей устойчивости рентной модели. Контент-анализ стратегических документов (“Saudi Vision 2030”, “UAE Net Zero 2050”, “Qatar National Vision 2030” и др.) позволил определить основные направления государственной политики в условиях постнефтяной трансформации. Дополнительно применён сценарный анализ для оценки возможных траекторий развития региона в условиях глобальной декарбонизации.

Результаты

Энергетический переход представляет для стран Персидского залива экзистенциальный вызов: изменение глобального спроса на нефть и газ, усиление климатического регулирования и рост конкуренции угрожают рентной модели развития, где углеводороды составляют основу бюджетов, экспорта и социального контракта.

Согласно прогнозам “IEA World Energy Outlook 2025”, в базовом сценарии пик спроса на нефть достигается в 2030-х гг., а в амбициозных климатических сценариях (NZE) – значительно раньше, что резко сокращает доходы GCC от экспорта. Климатические меры (СВАМ ЕС, углеродные границы, “Net Zero цели 2050+”) ограничивают рынки сбыта «грязной» нефти, а дешевые ВИЭ и электромобили отбирают до 50% спроса на нефть в транспорте – ключевом сегменте. IRENA подчеркивает парадокс GCC: внутренний рост энергопотребления (население + опреснение) заставляет сжигать нефть/газ дома вместо экспорта, что делает ВИЭ не просто «зеленой», но экономически необходимой опцией для высвобождения углеводородов на внешние рынки.

Для стран Персидского залива это означает угрозу устойчивости экспортно-сырьевой модели: падение ренты равно дефицит бюджета, рост внутренних тарифов, кризис социального контракта «нефть за лояльность», что способно подорвать политическую стабильность.

Ключевые экономические риски для государств Персидского залива в условиях снижения роли углеводородов

Фискальные риски

Снижение нефтегазовых доходов (70–90% бюджетов GCC) приводит к дефициту, росту долговой нагрузки и необходимости резкого сокращения государственных расходов. IMF прогнозирует, что падение спроса на нефть может подорвать благосостояние региона за 15 лет без альтернативных источников дохода. Уязвимы страны с высокими внутренними субсидиями и социальными обязательствами.

Экспортные риски

Пик спроса на нефть (IEA: 2030-е гг. в базовом сценарии) и ускоренная декарбонизация (NZE) сокращают рынки сбыта. СВАМ ЕС и углеродные границы ограничивают экспорт в Европу, а ВИЭ+электромобили отбирают до 50% спроса в транспорте. Переориентация глобальных инвестиций в «зеленые» сектора снижает капитал для новых проектов GCC.

Социально-экономические риски

Ослабление рентной модели разрушает социальный контракт «нефть за лояльность»: рост тарифов, сокращение субсидий и приватизация провоцируют протесты. Необходимость создания миллионов рабочих

мест (вместо нефтяных) сталкивается с демографическим давлением и слабым частным сектором. IRENA отмечает парадокс: внутренний рост энергопотребления (опреснение, кондиционирование) вынуждает сжигать углеводороды дома вместо экспорта.

Стратегические риски

Зависимость от волатильности нефтяных цен (как показывает текущий кризис Ормузского пролива) и конкуренция за «последний баррель» среди производителей. Без диверсификации суверенные фонды исчерпаются, а экономики застрянут на сырьевой стадии, теряя технологическое лидерство.

Стратегии диверсификации и энергетической трансформации стран Персидского залива

Страны GCC реализуют комплексные стратегии диверсификации, сочетая развитие несырьевых секторов с энергетической трансформацией, чтобы снизить зависимость от углеводородной ренты. IRENA подчеркивает, что ВИЭ открывают возможности для экономической диверсификации, создания рабочих мест и инноваций, высвобождая нефть/газ для экспорта за счёт покрытия внутреннего спроса (население, опреснение, кондиционирование).

Экономическая диверсификация

➤ **Финансы, логистика, туризм:** ОАЭ и Бахрейн уже достигли заметного успеха – нефть составляет менее 30% ВВП ОАЭ против 40%+ в Саудовской Аравии (“IMF Country Reports”).

➤ **Цифровая экономика и промышленность:** “Saudi Vision 2030” и аналоги ставят цели роста несырьевого экспорта, ИИ, дата-центров, привлечения релокации производств из Азии/Европы.

➤ **Нефтехимия:** как «мост» к постнефтяной экономике – развитие высокотехнологичных цепочек добавленной стоимости на базе существующих мощностей.

Энергетическая трансформация (IRENA GCC)

➤ **ВИЭ:** Установленная мощность выросла с 0,2 ГВт (2013) до 5,6 ГВт (2022), преимущественно – солнечная генерация. Аукционы в Саудовской Аравии/ОАЭ дали мировые рекорды цен (2–3 цента/кВт·ч).

➤ **Солнечная и ветровая энергетика:** огромный ресурсный потенциал (особенно PV в Саудовской Аравии/Омане), планы до 50% ВИЭ в энергобалансе к 2030–2050гг.

➤ **Водородные проекты:** «зеленый» (на ВИЭ) и «голубой» (СПГ+CCS) водород как будущий экспортный товар.

➤ **CCS/CCUS:** для снижения углеродного следа нефти/газа и поддержания конкурентоспособности.

➤ **СПГ:** Катар расширяет позиции как «переходное топливо» (OPEC World Oil Outlook).

Роль суверенных фондов (IMF)

Суверенные фонды (PIF, Mubadala, QIA) аккумулируют нефтяную ренту для инвестиций в постнефтяные активы:

- ✓ PIF (Саудовская Аравия): \$700+ млрд, NEOM, Lucid, дата-центры.
- ✓ Mubadala/ADIA (ОАЭ): лидеры по диверсификации портфеля (технологии, здравоохранение).
- ✓ QIA (Катар): глобальные активы + СПГ-инфраструктура.

Теоретический контекст (Beblawi/Luciani, Ross)

Переход от “allocation state” (распределение ренты) к “production state” (производственная экономика) требует разрушения социального контракта нефть-лояльность и создания институциональной базы для частного сектора. IMF отмечает неравномерность: ОАЭ лидируют по доле несырьевого ВВП, Саудовская Аравия отстает из-за масштаба и демографии, Катар опирается на СПГ как «мягкую посадку».

Проблема реализации: IRENA фиксирует разрыв между амбициями (цели по ВИЭ, водороду) и реальностью – доля ВИЭ в энергобалансе остается <2%, требуется координация политики, региональная сеть “GCC Interconnection” и устранение барьеров для частных инвестиций.

Сопоставление моделей адаптации отдельных государств региона

Страны GCC демонстрируют разные подходы к диверсификации и энергетической трансформации, определяемые масштабом экономики, структурой ренты и институциональными возможностями.

Саудовская Аравия

Масштабная трансформация через “Saudi Vision 2030”: нефть ~40% ВВП (IMF), PIF (\$700+ млрд) инвестирует в NEOM, Lucid, дата-центры.

IRENA отмечает рекордно низкие цены аукционов на солнечную энергию (2 цента/кВт·ч), цель – 50% ВИЭ к 2030 г. Высокая зависимость от нефти и демографическое давление тормозят реализацию.

ОАЭ

Наиболее диверсифицированная модель: нефть <30% ВВП (IMF), лидер по ВИЭ (2,6 ГВт солнечной генерации). “Mubadala/ADIA” инвестируют в технологии, здравоохранение, логистику. Масштабный проект Al Dhafra (2 ГВт) – мировой рекорд. IRENA хвалит аукционы и региональную сеть GCC Interconnection.

Катар

Устойчивость за счет СПГ (ОПЕК): газ как «переходное топливо», экспортная ниша до 2050-х. QIA диверсифицирует глобальные активы, перная СЭС Al Kharsa (800 МВт). Меньшая демографическая нагрузка и высокая производительность труда облегчают переход.

Кувейт, Оман, Бахрейн

Высокая уязвимость: нефть/газ >60% ВВП (IMF), ограниченные суверенные фонды, слабый частный сектор.

- ✓ **Кувейт:** проект Shagaya (1,1 ГВт ВИЭ), но консервативная политика тормозит реформы.
- ✓ **Оман:** “Oman Vision 2040”, ветряная Дофар (50 МВт), бурый уголь как резерв.
- ✓ **Бахрейн:** фискальный дефицит, зависимость от Саудовской Аравии, минимальные ВИЭ.

Общий вывод: ОАЭ лидируют по доле несырьевого ВВП и ВИЭ, Саудовская Аравия амбициозна, но медленна из-за масштаба, Катар использует СПГ как «мост», Кувейт/Оман/Бахрейн отстают по ресурсам и институциональной готовности (IRENA, IMF).

Обсуждение

Перспективы устойчивости экономик Персидского залива в постнефтяной период

Устойчивость экономик GCC в постнефтяную эпоху зависит от успеха диверсификации и способности заменить рентную модель производственной экономикой.

Оптимистичный сценарий (ОАЭ, Катар)

ОАЭ уже достигли нефти <30% ВВП, лидируют по ВИЭ (2,6 ГВт) и диверсифицированным суверенным фондам (Mubadala/ADIA). Катар использует СПГ как «переходное топливо» (ОПЕС), сохраняя экспортные доходы до 2050-х гг. при параллельном развитии финансов и логистики. IRENA прогнозирует для лидеров рост ВИЭ до 50% энергобаланса, высвобождение газа для экспорта и новые отрасли (водород, солнечная генерация).

Умеренно пессимистичный сценарий (Саудовская Аравия)

Масштаб (нефть ~40% ВВП) и демография тормозят “Vision 2030”: PIF инвестирует в NEOM и технологии, но реализация отстает (IMF). Рекордно низкие цены солнечных аукционов (2 цента/кВт·ч) создают базу, однако зависимость от нефтяной конъюнктуры сохраняется.

Критический сценарий (Кувейт, Оман, Бахрейн)

Нефть/газ >60% ВВП, слабые фонды, консервативные элиты (IMF). Минимальные ВИЭ, фискальные дефициты, зависимость от Саудовской Аравии. Без институциональных реформ – риск «застывания» в рентной ловушке (“Beblawi/Luciani”).

Теоретические ограничения (Ross)

Рентная модель подавляет частный сектор и инновации. Переход к “production state” требует разрушения социального контракта «нефть за лояльность», создания налоговой базы и развития человеческого капитала – процесс десятилетий.

Итог: ОАЭ/Катар имеют высокие шансы на устойчивость за счет раннего старта и СПГ; Саудовская Аравия – средние при ускорении реформ; Кувейт/Оман/Бахрейн рискуют стагнацией без внешней поддержки. Успех = фискальные буферы + ВИЭ + несырьевой экспорт (IRENA, IMF).

Выводы

Энергетический переход представляет для стран Персидского залива экзистенциальный структурный вызов, подрывая рентную модель развития (“Beblawi & Luciani”), где нефть и газ обеспечивают 70–90%

бюджетов и экспорта. Ключевые риски включают фискальный дефицит, экспортные потери от пика спроса (IEA/OPEC) и разрушение социального контракта «нефть за лояльность» (Ross).

Стратегии адаптации различаются: ОАЭ лидируют по диверсификации (нефть <30% ВВП) и ВИЭ (2,6 ГВт), Катар использует СПГ как переходное топливо, Саудовская Аравия амбициозна (Vision 2030), но тормозится масштабом, Кувейт/Оман/Бахрейн уязвимы из-за слабых фондов и консерватизма (IMF, IRENA).

Перспективы устойчивости зависят от скорости перехода от “allocation state” к “production state”: лидеры (ОАЭ, Катар) имеют высокие шансы за счёт раннего старта и СПГ; Саудовская Аравия – средние при ускорении реформ; аутсайдеры рискуют стагнацией. Успех = фискальные буферы + ВИЭ до 50% энергобаланса + несырьевой экспорт, иначе – риск «застывания» в рентной ловушке.

ЛИТЕРАТУРА

1. RENA. Renewable Energy Market Analysis: GCC – по ВИЭ и энергетическому переходу в странах Персидского залива: <https://www.irena.org/publications/2019/Jan/Renewable-Energy-Market-Analysis-GCC-2019>.
2. OPEC. World Oil Outlook – по перспективам нефти и роли стран Залива: https://www.opec.org/opec_web/en/publications/340.htm.
3. IMF – материалы по странам GCC (фискальные риски, рентная зависимость, диверсификация): Страница Саудовской Аравии (пример): <https://www.imf.org/en/Countries/SAU>
Аналогично через поиск по сайту: /Countries/ARE, /QAT, /KWT, /OMN, /BHR.
4. Beblawi H., Luciani G. (eds.). The Rentier State. Описание и доступ через издательские/академические каталоги (для статьи указываешь как книгу): Пример краткой записи: <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/20996/> (как образец оформления WEO, сам Beblawi/Luciani ищется через Google Scholar).
5. Ross, M. L. (2001). Does Oil Hinder Democracy? World Politics, 53(3). DOI: <https://doi.org/10.1353/wp.2001.0011>.

POST-OIL REALITY: ENERGY TRANSITION AND ITS IMPACT ON THE ECONOMIES OF THE GULF STATES

I. Belozarov, A. Stelmakh

Southern Federal University

ABSTRACT

The article analyzes the impact of the energy transition on the economies of the Gulf states. For a region based on oil and gas rent, decarbonization creates existential risks: fiscal deficits and the erosion of the social contract. Adaptation strategies are compared: the UAE and Qatar lead in diversification and renewable energy development, Saudi Arabia is implementing large-scale reforms, while Kuwait, Oman, and Bahrain remain the most vulnerable. Sustainability depends on the transition to a productive economy.

Keywords: energy transition, Gulf states, Gulf Cooperation Council (GCC), post-oil reality, economic diversification, oil and gas rent, rentier model, decarbonization, social contract, fiscal risks, renewable energy, adaptation strategies.

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК В РЕСПУБЛИКЕ АРМЕНИЯ

*С.К. Вардanian**

*Российско-Армянский университет
sargis.vardanyan@student.rau.am*

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что система государственных закупок в Республика Армения сталкивается с рядом проблем, включая ограниченную конкуренцию, риски коррупции и недостаточную прозрачность процедур. Несмотря на проведенные реформы, сохраняются институциональные и технические барьеры, снижающие эффективность использования бюджетных средств. Анализ данных проблем позволяет выявить направления для совершенствования системы и повышения ее устойчивости.

Ключевые слова: государственные закупки, Республика Армения, прозрачность, конкуренция, коррупция, эффективность, бюджетные средства, реформы.

Введение

Государственные закупки в Республике Армения представляют собой один из центральных инструментов управления государственными финансами, поскольку через них осуществляется значительная часть бюджетных расходов. Правовая база системы закреплена в Законе Республики Армения «О закупках», принятом 16 декабря 2016 года, который регулирует процедуры закупок товаров, работ и услуг для государственных нужд и устанавливает ключевые принципы функционирования системы, включая прозрачность, конкуренцию, недискриминацию и эффективность использования бюджетных средств. (Официальный текст закона доступен в базе правовых актов Республики Армения) [1].

Дополнительно система регулируется подзаконными актами, включая постановления правительства, определяющие процедуры организации закупок, требования к документации и порядок проведения тендеров.

* Научный руководитель: А.Г. Галстян, к.э.н., доцент.

Общая координация и разработка политики в сфере государственных закупок осуществляется Министерством финансов Республики Армения (Которое также публикует методические рекомендации и нормативные документы) [2].

Основная часть

Важным этапом развития системы стало внедрение электронной платформы государственных закупок “ARMEPS”, которая обеспечивает проведение процедур в электронном формате, включая публикацию объявлений, подачу заявок, оценку предложений и заключение контрактов. Система функционирует как единая точка доступа к информации о государственных закупках [3].

Цифровизация позволила повысить прозрачность процедур и сократить административные издержки, однако наличие электронной платформы само по себе не устраняет структурные проблемы системы.

Одной из наиболее значимых проблем является ограниченная конкуренция. Согласно оценке системы государственного управления, проведенной программой “SIGMA” (совместная инициатива ОЭСР и Европейского союза), в 2024 году доля конкурентных процедур по количеству составляла лишь 55,8%, тогда как по стоимости контрактов она достигала 82,5%. Это свидетельствует о том, что значительное количество закупок осуществляется без полноценной конкуренции, особенно в сегменте небольших контрактов [4]. Дополнительным индикатором ограниченной конкуренции является среднее количество участников в тендерах, которое составляет около 2,5% на одну процедуру. Такой показатель считается низким по международным стандартам и указывает на слабое конкурентное давление [4].

Исследования также фиксируют снижение уровня конкуренции во времени: доля процедур с несколькими участниками снизилась примерно с 58% в 2019 году до около 51% в 2024 году [5]. Причины ограниченной конкуренции носят комплексный характер. Одним из ключевых факторов является сложность процедур и высокая административная нагрузка. Согласно исследованию “Transparency International Armenia”, представители бизнеса отмечают сложность тендерной документации, длительность процедур и низкий уровень доверия к системе как основные причины отказа от участия в закупках [6].

Дополнительным фактором является низкая эффективность участия: только около 21,1% зарегистрированных участников системы “ARMEPS” фактически выигрывают тендеры, что снижает мотивацию компаний участвовать в процедурах [6]. Участие иностранных компаний также остается ограниченным: их доля составляет около 5% контрактов, что указывает на слабую интеграцию системы в международный рынок [6].

Отдельной проблемой является значительная доля закупок у одного поставщика. По данным аналитических исследований, доля таких процедур составляет около 21–25% в разные годы, что является высоким показателем [5]. Закон Республики Армения «О закупках» допускает использование данной процедуры в исключительных случаях [1].

Однако широкое применение закупок у одного лица приводит к снижению конкуренции и увеличению рисков коррупции. В условиях ограниченного контроля такие процедуры могут использоваться для обхода конкурентных механизмов. Серьезной проблемой остается конфликт интересов и участие аффилированных компаний в государственных закупках. Несмотря на существующие требования по раскрытию информации, механизм выявления реальных бенефициаров остается ограниченным. Это подтверждается результатами исследований, согласно которым часть бизнеса воспринимает тендеры как предreshенные [6]. В ответ на это правительство Республики Армения инициировало реформы законодательства, направленные на ужесточение регулирования конфликта интересов. В частности, обсуждаются изменения, предусматривающие введение ограничений для компаний, связанных с должностными лицами, обязательное декларирование аффилированности и применение санкций за ее сокрытие. Эти меры направлены на снижение коррупционных рисков и приближение системы к международным стандартам [7].

Еще одной проблемой является длительность процедур закупок. Согласно аналитическим данным, средняя продолжительность процедур составляет около 91 дня, что значительно превышает аналогичные показатели в странах Европейского союза [5]. Длительность процедур снижает эффективность реализации государственных проектов, увеличивает административные расходы и снижает привлекательность участия для бизнеса.

Также следует отметить ограниченность используемых инструментов закупок. В отличие от стран ЕС, в Армении не получили широкого распространения такие механизмы, как рамочные соглашения и динами-

ческие закупочные системы. Это снижает гибкость системы и ограничивает возможности оптимизации закупок [4]. В Европейском союзе государственные закупки регулируются директивой 2014/24/EU, которая устанавливает комплексные требования к прозрачности, конкуренции и контролю [8].

Директива предусматривает использование различных инструментов закупок, включая рамочные соглашения, электронные каталоги и динамические системы, а также применение критериев оценки, учитывающих не только цену, но и качество, жизненный цикл продукции и другие факторы.

Сравнение с Грузией показывает, что успешные реформы в сфере государственных закупок возможны в условиях последовательной политики цифровизации и прозрачности (Законодательство Грузии и нормативные акты в этой сфере доступны на официальном портале.) [9]. Грузинская система характеризуется полной цифровизацией, открытым доступом к данным и высоким уровнем прозрачности, что позволяет минимизировать коррупционные риски и повысить доверие к системе.

Дополнительной проблемой в Армении является недостаточное развитие этапа управления контрактами. Несмотря на наличие соответствующих инструментов в системе “ARMEPS”, их использование остается ограниченным, а системные данные о выполнении контрактов отсутствуют [4]. Это означает, что даже при корректном проведении тендера эффективность закупок может снижаться на этапе исполнения контрактов. Также отмечается отсутствие системного анализа рынка государственных закупок. В частности, государственные органы не проводят регулярную оценку структуры рынка, уровня конкуренции и рисков в отдельных секторах [6]. Это снижает эффективность планирования закупок и ограничивает возможности выявления проблемных зон.

Отдельное внимание следует уделить участию малого и среднего бизнеса. Несмотря на значительное количество зарегистрированных участников системы ARMEPS, их доля по отношению к общему числу компаний в стране остаётся относительно низкой – около 23%. Это указывает на недостаточную вовлечённость бизнеса в систему государственных закупок [6].

Анализ структуры закупок показывает, что значительная часть контрактов сосредоточена в ограниченном числе отраслей, включая строительство, здравоохранение, образование и информационные технологии,

на которые приходится более 65% общего объема закупок [5]. Концентрация закупок в отдельных секторах увеличивает риски монополизации и снижает уровень конкуренции.

В контексте международного сотрудничества важную роль играет поддержка со стороны Европейского союза, направленная на реформирование системы государственного управления и закупок. Информация о сотрудничестве доступна на официальном сайте Европейской комиссии [10]. Поддержка включает финансирование реформ, развитие цифровых решений и повышение прозрачности системы.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что ключевые проблемы системы государственных закупок Армении носят системный характер и связаны не столько с отсутствием нормативной базы, сколько с ограниченной эффективностью её реализации. Ограниченная конкуренция, высокий уровень закупок у одного поставщика, слабый контроль конфликта интересов, длительность процедур и недостаточное развитие инструментов закупок являются основными факторами, снижающими эффективность системы.

В качестве направлений совершенствования можно выделить необходимость дальнейшего развития цифровизации, внедрения современных инструментов закупок, усиления антикоррупционных механизмов и повышения прозрачности. Особое значение имеет развитие аналитических инструментов, позволяющих выявлять риски и повышать эффективность управления закупками.

Однако важно подчеркнуть, что в последние годы в Армении происходят масштабные реформы, направленные на устранение существующих проблем системы государственных закупок.

В 2026 году правительство Армении одобрило пакет законодательных изменений в закон «О закупках», направленный на усиление антикоррупционных механизмов и снижение конфликта интересов. Согласно официальным сообщениям правительства и профильным новостным источникам, реформы предусматривают введение более строгих правил участия компаний, аффилированных с должностными лицами, а также обязательное декларирование отсутствия конфликта интересов при участии в тендерах [11].

Согласно предлагаемой модели регулирования, система ограничений будет иметь несколько уровней. Для высших должностных лиц государства предполагается полный запрет на участие связанных с ними компаний в государственных закупках. Для министров и руководителей

ведомств вводится ограничение на участие в закупках их собственных структур и подведомственных организаций. Для руководителей независимых государственных органов предусматриваются более узкие ограничения, действующие в пределах их ведомств.

Также предусмотрено усиление ответственности: в случае выявления скрытого конфликта интересов государственный контракт подлежит расторжению, а штраф может составлять до 20% от суммы договора. Эти меры направлены на снижение коррупционных рисков и повышение доверия к системе государственных закупок.

Дополнительно важным фактором реформирования является международная поддержка. Европейский союз утвердил программу финансовой помощи Армении на 2025–2027гг. в размере 143 млн евро. Из них 90 млн евро направляются на бюджетную поддержку, а 53 млн – на техническое содействие реформам государственного управления, включая сферу государственных закупок [10].

В рамках этой программы Армения обязалась реализовать 34 реформы, включая модернизацию системы государственных закупок, развитие цифровых инструментов, внедрение биометрической идентификации, усиление антикоррупционных механизмов и повышение эффективности управления государственными финансами.

Сравнение с Европейским союзом показывает более зрелую институциональную модель регулирования государственных закупок. В ЕС основой регулирования является Директива 2014/24/EU, которая устанавливает единые стандарты прозрачности, конкуренции и контроля [8].

Европейская модель характеризуется широким использованием рамочных соглашений, электронных каталогов закупок и сложных методов оценки предложений, которые учитывают не только цену, но и качество, а также жизненный цикл продукции. Кроме того, в ЕС действует строгая система контроля конфликта интересов и развитые механизмы обжалования решений.

Сравнение с Грузией также является важным для регионального контекста. Грузия полностью внедрила электронную систему государственных закупок, которая обеспечивает прозрачность процедур и открытый доступ к данным о тендерах. Законодательство и нормативная база доступны на официальном портале государственных закупок [9]. Грузинская система отличается высокой степенью цифровизации, минимизацией человеческого фактора и открытостью информации в реальном времени, что позволило существенно снизить коррупционные риски и повысить доверие к системе.

Закключение

Таким образом, система государственных закупок Республики Армения находится в фазе активной трансформации. С одной стороны, сохраняются системные проблемы, связанные с ограниченной конкуренцией, высоким уровнем закупок у одного поставщика и недостаточной эффективностью контроля.

ЛИТЕРАТУРА

1. Закон о закупках: arlis.am
2. Поправка к закону: minfin.am
3. Armepps.am
4. Public Administration in Armenia 2025: sigmaweb.org
5. Modern Mechanisms for Improving Public Procurement Management in the Republic of Armenia: researchgate.net
6. Оценка системы государственных закупок Республики Армения. Арменуи Бурназян и Варужан Хоктянян: transparency.am
7. Подготовка к реформам: finport.am
8. Директива о государственных закупках ЕС: eur-lex.europa.eu
9. Procurement.gov.ge
10. https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/armenia_en
11. Актуальные реформы: gov.am

ANALYSIS OF THE PROBLEMS OF THE PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM IN THE REPUBLIC OF ARMENIA

S. Vardanyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The public procurement system in Republic of Armenia faces a number of challenges, including limited competition, corruption risks, and insufficient transparency of procedures. Despite the reforms implemented, institutional and technical barriers remain, reducing the efficiency of public spending. An analysis of these issues makes it possible to identify directions for improving the system and increasing its sustainability.

Keywords: public procurement, Republic of Armenia, transparency, competition, corruption, efficiency, public funds, reforms.

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ НАВИГАЦИОННЫХ ПЛОМБ В РАМКАХ РЕГУЛИРУЕМОЙ ЦЕПИ ПОСТАВОК ЕАЭС

Д.А. Волкова

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
volkovadarya21@mail.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье рассматривается внедрение системы электронных навигационных пломб (ЭНП) в Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС) как инструмента цифровизации. Актуальность исследования обусловлена ростом грузооборота в ЕАЭС и необходимостью повышения прозрачности логистики. Проведен анализ текущего состояния проблемы «серого» импорта в Союзе и результатов пилотных проектов с участием стран-членов. Изучены нормативно-правовые документы, описаны функциональные характеристики устройства, регламент работы национальных операторов, информационное наполнение пломб и принципы передачи данных. Выявлены преимущества и недостатки ЭНП для государства и бизнеса. Положительное влияние для стран-союзниц заключается в развитии транзита через ЕАЭС и повышении качества мониторинга на таможне, для предпринимательства – в ускорении прохождения границ и повышении доверия между контрагентами. Основной проблемой для бизнеса является необходимость дополнительных затрат и адаптации к новым требованиям. Вызовом для государства является обеспечение бесперебойной передачи данных. Сделан вывод, что система ЭНП создает фундамент для формирования автономной логистики и требует дальнейшего совершенствования инфраструктуры.

Ключевые слова: электронная навигационная пломба, национальный оператор, цепь поставок, информационные потоки, Евразийский экономический союз.

Введение

Одним из ключевых направлений развития государства является внешнеэкономическая деятельность, которая требует стратегических и

оперативных корректировок, нововведений, вследствие быстроменяющейся геополитической ситуации и необходимости решения проблемы «узких мест» в существующих процессах. Для совместного решения задач, в том числе в сфере транспортного сообщения, между Кыргызской Республикой, Республикой Казахстан, Российской Федерацией, Республикой Беларусь и Республикой Арменией был создан Евразийский экономический союз (ЕАЭС). Сегодня, в условиях санкционного давления, которое послужило укреплению внутрисоюзной экономики, и переориентации логистических потоков с Запада на Восток и Юг, которые увеличили количество проходящих транзитных грузов через ЕАЭС, в частности через границы Казахстана и Киргизии, Союз стал не просто инструментом совместного развития, а незаменимым каналом передвижения грузов, что повышает внимание к системе транспортно-таможенного контроля. Динамика автомобильного грузооборота подтверждает эту тенденцию: по данным ЕЭК, с 2020 по 2024гг. на территории Союза наблюдается рост показателей, ведь в Армении, Казахстане и России объемы выросли с 0,9 до 1,3, с 19,6 до 36,8 и с 271,8 до 387,4 млрд т/км, соответственно [1].

Таким образом, логистические связи между странами-союзниками постоянно совершенствуются, но возникают такие проблемы, как высокий риск хищения груза, несанкционированного доступа к нему, подмена товара, непрозрачность логистики поставщика для покупателя, длительное прохождение таможенных процедур, которые замедляют этот процесс. Анализ нормативно-правовых документов показывает, что Соглашение от 19 апреля 2022 года о применении в ЕАЭС навигационных пломб для отслеживания перевозок направлено на минимизацию перечисленных барьеров [2]. Принятое решение заложило основу для обязательного использования электронных навигационных пломб (ЭНП) при автомобильных и железнодорожных перевозках по территории ЕАЭС. Данная мера будет вводиться постепенно, в три этапа, с 11 февраля 2026 по 27 мая 2027гг. Внедрение ЭНП можно рассматривать как первый важный шаг для развития цифровой инфраструктуры, которая в дальнейшем позволит воплотить идеи автономной логистики, что станет основой экономики будущего. Цель исследования заключается в комплексном анализе системы электронных навигационных пломб в ЕАЭС как инструмента развития трансграничных перевозок. Основными поставленными задачами являются анализ нормативно-правовой базы, исследование

содержания информационных потоков и способов их передачи, оценка экономической составляющей и потенциала инфраструктуры для дальнейшего развития.

Методы исследования

Исторический метод позволил рассмотреть эволюцию системы отслеживания перевозок. Логический метод использован для систематизации и анализа статистических данных Евразийской экономической комиссии и годовых отчётов Федеральной таможенной службы. Диалектический метод применён для выявления преимуществ и недостатков внедрения навигационных пломб на основе анализа нормативно-правовой базы.

Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК) ежегодно формирует отчет о зачислении и распределении сумм ввозных таможенных пошлин между бюджетами государств ЕАЭС, и «согласно документу в 2024 году в бюджеты стран Союза поступило 15,2 млрд долларов, что почти на 3% больше, чем в 2023 году. Этот показатель стал максимальным с 2015 года» [3]. В то же время информация из ежегодных докладов ФТС России о результатах и основных направлениях деятельности за 2021–2024гг. демонстрирует рост суммы доначисленных таможенных платежей по результатам контроля после выпуска товаров, 28,7 млрд рублей в 2019г. и 58,6 млрд рублей в 2024г. Особое внимание необходимо обратить на показатели деятельности мобильных групп: в 2024 году они выявили 8,1 тыс. транспортных средств с нарушениями. Общий вес нелегально ввезенных товаров превысил 101 тыс. тонн на сумму 14,5 млрд рублей, что значительно больше, чем в предыдущие годы [3]. Данный анализ подтверждает наличие проблемы «серого» импорта на территории ЕАЭС.

В этих условиях электронные навигационные пломбы становятся необходимым механизмом противодействия незаконным схемам. В таблице представлены данные о экспериментах между странами-союзниками для отработки процессов использования ЭНП (Табл. 1).

Как видно из таблицы, наилучшие результаты на сегодняшний день по продолжительности и количеству перевозок показало взаимодействие России и Белоруссии, в результате чего между этими странами с 27 января 2025г. началось внедрение обязательного использования ЭНП для транспортировки некоторых категорий товаров [6]. Эксперимент между

Россией и Арменией изначально планировался на 2025 год, но его перенесли. Причина – переговоры с Грузией: граница Армении отделена от остальных стран ЕАЭС, а значит, подготовка к реализации требует больше времени и усилий.

Таблица 1.

Данные об экспериментах с использованием ЭНП в ЕАЭС [4, 5, 6]

Период	Страны-участники	Количество перевозок, единиц
20 сентября – 1 ноября 2018 года	Россия	146
	Казахстан	
2020–2025гг.	Россия	1 500 000
	Беларусь	66 000
1 июня – 30 ноября 2026г.	Россия	50
	Армения	50

Проведение этих проектов способствовало переходу от этапа тестирования к стадии активного применения, позволило участникам получить практический опыт работы с электронными навигационными пломбами, выявить и устранить технические и организационные недочеты. Участники ВЭД начали отказываться в пользу ЭНП от использования традиционных механических средств: тросовых, контейнерных пломб болтового типа, металлических ленточных, свинцовых, мешковых, пластиковых, ленточных пломб.

Результаты

Под навигационной пломбой понимается «техническое устройство, состоящее из элемента пломбирования и электронного блока, функционирующее на основе технологий навигационных спутниковых систем и обеспечивающее передачу информации, имеющей отношение к объекту отслеживания» [2]. Национальными операторами определены: в России – Центр развития цифровых платформ (ЦРЦП), в Киргизии – Государственная таможенная инфраструктура, в Казахстане – Институт космической техники и технологий, в Беларуси – Белтаможсервис, в Армении – ArmGPS.

Анализ документов, предоставленных ЦРЦП, позволил определить требования к ЭНП и правила ее использования. Таким образом, в комплект для заказчика входит пломба, паспорт, руководство пользователя и металлический трос, который при установке вставляется в отверстия, после чего блокируется. Пломба не имеет клавиши выключения, то есть постоянно функционирует, оказывая защиту грузу. При снятии, после передачи команды на размыкание запорного механизма, трос извлекается в течение 2 минут. Все действия сопровождаются световыми и звуковыми сигналами. Характеристики пломбы: срок службы – 3 года, масса – 1,2 кг, размеры 155×150×65 мм, длина троса не менее 350 мм, диаметр троса 8 мм, автономное время работы встроенного беспроводного аккумулятора составляет не менее 45 суток, диапазон рабочих температур от -40°С до +70°С [7].

Навигационная пломба является не только средством обеспечения безопасности, но и носителем важной информации, без которой ее применение невозможно: каждая пломба имеет уникальный идентификационный номер, информацию о национальном операторе и уникальный номер перевозки. В зависимости от ситуации, могут требоваться дополнительные документы, но их объем не должен превышать 25 Мб [2, 7].

Для использования пломбы от Российского национального оператора необходимо пройти регистрацию в «Личном кабинете» Центре развития цифровых платформ, где создается и оплачивается перевозка. Электронная навигационная пломба добавляется к перевозке с помощью сканирования NFC-метки или ручного ввода, далее активируется. Также в системе заполняются следующие данные: информация о грузе, маршрут с точками активации и деактивации, даты выполнения доставки, данные о перевозчике, сведения о транспортном средстве, включая прицепы и железнодорожный состав с указанием количества пломб на каждом грузовом отсеке, информация о водителе [7]. Процесс наложения и снятия электронных навигационных пломб приведен в таблицах (Табл. 2, 3).

Таблица 2.

Порядок наложения ЭНП [7]

Пункт отправления	За пределами территории ЕАЭС	На территории ЕАЭС
------------------------------	------------------------------------	--------------------

Место наложения	Пограничный пункт на въезде	В пунктах погрузки, офисах ЦРЦП, расположенных на границе или в морских портах
Порядок действий	Регистрация за 2 часа до въезда в пункт наложения пломбы.	При самостоятельном наложении пломбу получают у оператора заблаговременно, регистрация за 2 дня до рейса. При пограничном регистрации за 2 часа до въезда в пункт пропуска

Таблица 3.

Порядок снятия ЭНП [7]

Пункт назначения	За пределами территории ЕАЭС	На территории ЕАЭС
Место снятия	Пограничный пункт на выезде	Место назначения, например склад покупателя, или офисы представителей оператора – склады временного хранения (СВХ)
Порядок действий	Дополнительных действий не требуется.	При самостоятельном снятии пломбу возвращают оператору или его представителю в течение 3 дней

Как видно из таблиц, процесс наложения и снятия пломбы зависит от маршрута перевозки, но главный принцип «бесшовного» прохождения границ един для всех: при пересечении границ внутри ЕАЭС замена устройства не требуется. Для отслеживания с помощью ЭНП доступна такая информация как: координаты, скорость, направление движения, показания акселерометрии, уровень заряда, статус целостности, сведения о нарушениях. Пломба оснащена внутренней энергонезависимой памятью, которая сохраняет всю историю событий, даже при временной потере сигнала. При нарушении целостности, отклонении от маршрута более 50 км, заряде ниже 15% и других нештатных ситуациях фиксируется «Тревога», позволяя контролирующим органам мгновенно реагировать. Передача данных происходит не реже раза в 4 часа, что обеспечивает детали-

зацию маршрута [2]. Благодаря дистанционному мониторингу груза таможенные процедуры ускоряются, исключая необходимость частых остановок для проверок.

Навигационные пломбы российского оператора соответствуют требованиям к средствам идентификации, функционирующим на базе ГЛОНАСС, которая использует спутники на высоте 19 000 км. Передача собранных данных осуществляется по сетям GSM/GPRS. Однако при отсутствии сотовой связи отправка данных в необходимый промежуток времени будет невозможна, что создает «слепые зоны». В 2020 году было заключено соглашение между АО «Спутниковая система “Гонец”», которая входит в Госкорпорацию «Роскосмос», и компанией ООО «МосОбл-Телематика» о совместной разработке услуг мониторинга грузоперевозок. Если это решение масштабировать на все применяемые ЭНП, то значительно повысится надежность системы. Низкоорбитальная группировка «Гонец», то есть спутники на высоте 1500 км, и ее наземная инфраструктура обеспечивают «100% покрытие Земли» [7, 8].

Вопросы криптозащиты данных навигационных пломб регулируются на уровне ЕАЭС: соглашение предусматривает единые меры, но детали реализации закрыты. На случай нештатных ситуаций оператор РФ установил четкий регламент: перевозчик обязан немедленно уведомить ЦРЦП и в течение 48 часов подать обращение с документами. Если штатное снятие невозможно, допускается перерезание троса. Ответственность перевозчика за утрату или повреждение составляет 50 000 руб. за пломбу и 5 000 руб. за трос, что стимулирует бережное отношение и обеспечивает многоразовое использование оборудования [7].

Стоимость использования пломбы складывается из тарифов национальных операторов стран, по территории которых проходит маршрут. Рассмотрим пример: перевозка начинается на территории России и заканчивается в Казахстане. Услуги российского оператора составляют 13 855 рублей (включая НДС), услуги казахстанского оператора – 6 965,5 рублей (эквивалент 43 934 тенге с НДС), итоговая стоимость составляет 20 820,5 рублей.

Важно подчеркнуть: плюсы внедрения ЭНП не всегда имеют прямой монетарный характер, а являются скрытыми, но очень важными, так как связаны с ускорением процессов и снижением рисков. Поскольку в осуществлении перевозок участвует и бизнес, и государство, необходимо рассмотреть влияние данных мер на экономику государства и финансовое положение бизнеса.

За счет данного введения для государства обеспечивается четкий контроль уплаты таможенных пошлин в необходимом размере, что позволяет минимизировать объем доначисленных платежей. Повышение контроля перевозок на территории ЕАЭС способствует укреплению национальной безопасности стран-союзников и минимизации утечки технологий за счет нелегального вывоза продуктов двойного назначения и интеллектуальной собственности через границы ЕАЭС. Упрощение прохождения таможенных процессов снижает нагрузку на сотрудников таможенных органов, что позволяет перераспределить трудовые ресурсы на более загруженные и опасные участки. Развитие новых технологий для обеспечения прозрачных перевозок повышает интерес и внимание к транзиту через ЕАЭС в долгосрочной перспективе, увеличивая поступления в бюджеты стран за счет деятельности национальных операторов. К минусам для государства можно отнести затраты на обеспечение работы данной системы в круглосуточном режиме, на развитие и поддержание, необходимость вкладывать средства в создание и защиту IT-инфраструктуры.

Бизнес несет прямые расходы на услуги национального оператора, однако косвенно он экономит на страховых выплатах, так как страховые компании могут предлагать более низкие ставки из-за повышения надежности и безопасности перевозки. Также с бизнеса снимается нагрузка по оплате таможенных сборов за таможенное сопровождение. При планировании перевозки бизнес может закладывать меньше запаса времени и средств на прохождение таможни, включая заработную плату водителя, амортизацию, топливо, штрафы за задержку товара и потери от порчи груза с истекшим сроком хранения, так как навигационные пломбы ускоряют прохождение таможни и предотвращают образование пробок.

Ключевой организационной проблемой для бизнеса становится необходимость физического оборота пломб, если ЭНП накладывается и снимается не на пограничном пункте. Перевозчику требуется заблаговременно получить устройство у оператора, что влечет дополнительные затраты времени и средств на логистику. Более того, после завершения рейса у него появляется новая обязанность – возврат использованного устройства оператору в строго ограниченный срок.

Также хочется обратить внимание на еще один процесс, который улучшается, благодаря применению ЭНП. Часто логистические затраты растут из-за непредсказуемости перевозки товара и невозможности

следить за перемещением груза круглосуточно. Ранее покупатель мог узнать о состоянии и движении груза только через представителей поставщика, что было доступно лишь в рабочее время и не всегда гарантировало достоверность информации. В результате, покупателю иногда было проще заказать товар, территориально более близкий, но дорогой, чем более дешевый, но удаленный. Теперь у покупателя появляется больше доверия к поставщику, что усиливает конкуренцию между поставщиками и позволяет бизнесу выбирать, снижая свои издержки. Прозрачность перевозки позволяет точнее планировать логистику, складские мощности и встречу груза, а доступ к данным о реальном маршруте позволяет проверять обоснованность стоимости перевозки.

Для глубокого изучения проблем обязательного применения ЭНП необходим практический опыт: система работает лишь с 11 февраля 2026 года, поэтому неочевидные препятствия еще не выявлены. Со временем накопится статистика нештатных ситуаций, что позволит выработать методы их минимизации.

Однако уже сейчас можно допустить следующие вызовы:

- 1) неготовность или нехватка инфраструктуры (пунктов наложения/снятия пломб);
- 2) дефицит квалифицированных кадров и необходимость обучения персонала;
- 3) переориентация логистических маршрутов для установки пломб;
- 4) низкий уровень развития служб поддержки операторов;
- 5) риски кибератак на информационную систему;
- 6) нехватка электронных навигационных пломб.

Бизнесу потребуются время и ресурсы для адаптации: на начальном этапе вероятны сбои. Для наладки процессов и развития порталов операторам нужно время: пока информации недостаточно. Критической проблемой остается обеспечение непрерывной передачи данных: потеря связи делает пломбу бесполезной.

Выводы

Внедрение ЭНП в ЕАЭС выводит прозрачность перевозок на новый уровень: государство получает эффективный контроль, а бизнес – инструмент снижения рисков, несмотря на начальные затраты и необходимость адаптации. Успех проекта зависит от устранения технологических ограничений, что создаст базу для автономной цифровой логистики в Союзе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Транспорт и связь. Динамические ряды // ЕЭК URL: https://eec.eaeunion.org/comission/departement/dep_stat/union_stat/current_stat/transport/series/ (дата обращения: 02.03.2026).
2. «Соглашение о применении в Евразийском экономическом союзе навигационных пломб для отслеживания перевозок» от 19.04.2022г. // «Официальный интернет-портал правовой информации». № 0001202304280010. 2023.
3. Итоговые доклады о результатах деятельности // Федеральная таможенная служба URL: <https://customs.gov.ru/activity/results/itogovye-doklady-o-rezultatax-deyatel-nosti> (дата обращения: 03.03.2026).
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 12.08.2025 № 1199 «О проведении эксперимента (пилотного проекта) по применению навигационных пломб в отношении товаров Евразийского экономического союза, перемещаемых между территориями Республики Армения и Российской Федерации» от 12.08.2025 № 1199 // «Официальный интернет-портал правовой информации». № 0001202508220039. 2025.
5. *Леончик Д.О.* Использование технологии навигационной пломбы при применении таможенной процедуры таможенного транзита // «Актуальные проблемы авиации и космонавтики». № 3. 2019. СС. 516–518.
6. Постановление Совета Министров Союзного государства от 5 ноября 2024г. (№ 43) «Об отдельных мерах по противодействию незаконному импорту товаров на территорию Союзного государства» от 05.11.2024 (№ 43) // «КонсультантПлюс». 2024.
7. Документы // Центр развития цифровых платформ URL: <https://crcp.ru/acts/> (дата обращения: 10.03.2025).
8. «Гонец» и «М-Телематика» внедряют спутниковые решения для мониторинга грузов // Спутниковая система «Гонец» URL: https://gonets.ru/rus/media/news/gonets_i_m_telematika_vnedryayut_sputnikovye_elektronnye_plomby_dlya_monitoringa_gruzov/ (дата обращения: 12.03.2026).

PROBLEMS AND PROSPECTS OF USING NAVIGATION SEALS WITHIN THE FRAMEWORK OF THE REGULATED SUPPLY CHAIN OF THE EAEU

D. Volkova

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

ABSTRACT

The article examines the introduction of the electronic navigation seal (ENS) system in the Eurasian Economic Union (EAEU) as a digitalization tool. The research is relevant due to growing freight turnover within the EAEU and the need for greater logistics transparency. It analyzes the current state of "gray" imports in the Union and the results of pilot projects involving member states. The study reviews relevant regulations, describes the device's functional characteristics, the operational procedures for national operators, the data content of the seals, and data transmission principles. The advantages and disadvantages of ENS for the state and businesses are identified. For member states, the benefits include enhanced transit development and improved customs monitoring. For businesses, the advantages are faster border crossing and increased trust between counterparties. The main challenge for businesses involves additional costs and adapting to new requirements, while for the state, it is ensuring uninterrupted data transmission. The conclusion states that the ENS system creates a foundation for autonomous logistics and requires further infrastructure improvements.

Keywords: Electronic navigation seal, national operators, supply chain, information flows, Eurasian Economic Union.

ՄԱԿՐՈՊՐՈԴԵՆՑԻԱԼ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅՈՒՆԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ

Է. Գրիգորյան

*Ռուս-հայկական համալսարան
elen_grigoryan@student.rau.am*

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Սույն հոդվածի նպատակն է վերլուծել Հայաստանում մակրոպրոդյուցիալ քաղաքականության կիրառման արդյունավետությունը: Ֆինանսական կայունությունը շատ կարևոր է երկրի տնտեսության և հասարակության բարեկեցության համար, ուստի ԿԲ-ն վարելով մակրոպրոդյուցիալ քաղաքականություն փորձում է ավելի դիմակայուն դարձնել տնտեսության ֆինանսական հատվածը: Հոդվածում ցույց է տրված ինչպես է ԿԲ-ի քաղաքականության տոկոսադրույքների փոփոխությունը ազդում ֆինանսական տոկոսադրույքների վրա, ինչն էլ իր հերթին ազդում է ֆինանսական շուկայի վարքագծի վրա: Ինչպես նաև ցույց է տրված, թե ինչպես է մակրոպրոդյուցիալ որոշումները նվազեցնում բանկերի հնարավոր կորուստները և ինչպես է կայացնում կապիտալի հակացիկլիկ բուֆերի տոկոսադրույքի որոշումը՝ տնտեսությունը գերտաքացումից կամ ճգնաժամից կանխելու համար: Հետազոտությունում նաև ցույց է տրված քաղաքականության ազդեցությունը տնտեսական աճի վրա:

Հիմնաբառեր՝ վարկեր/ՀՆԱ, վարկեր և ավանդներ, չաշխատող վարկեր, ROA և ROE, գերտաքացում:

Ներածություն

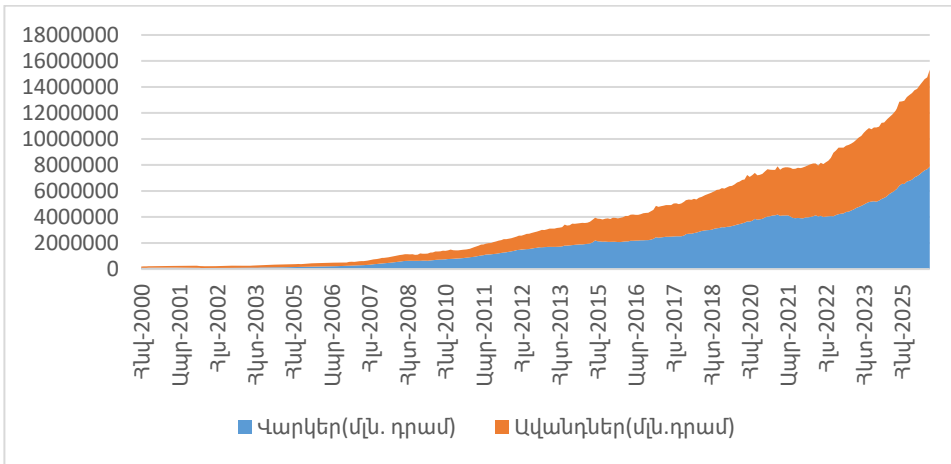
ԿԲ-երը, որպես տնտեսական անկումը մեղմելու միջոց տեսնում էին կայուն և բարձր դիմադրողականություն ունեցող ֆինանսական համակարգի առկայության մեջ [1]: Մի շարք տնտեսագետներ, այդ

թվում Շինը և Չունգը կարծում էին, որ միայն տոկոսադրույքով քաղաքականություն վարելը կարող է դժվար լինել, հետևաբար անհրաժեշտ էր հակացիկլիկ միջոց, որի դերում տեսնում էին պահուստների պահանջների համապատասխան քաղաքականությունը, որն էլ կարձագանքեր կապիտալի շարժերին և վարկավորման սփրեդների տատանումներին [2]: Մակրոպրոդենցիալ քաղաքականությունը վերածվել է ֆինանսական համակարգի կարգավորման հիմնական ճյուղի [3]: Հայաստանի ֆինանսական համակարգում գերակշռում են բանկերը, ուստի այս հատվածում գերակշռում են ռիսկերի կուտակումները և դրանց կառավարումը շատ կարևոր է [4–5]: Մակրոպրոդենցիալ քաղաքականությունը ունի ուղղակի և անուղղակի ազդեցություններ: Մի կողմից այն նվազեցնում է ռիսկերի կուտակումը և ճգնաժամային իմպուլսները, մյուս կողմից դանդաղեցնում է տնտեսական աճը: Հետազոտողները եկել են այն եզրակացության, որ մակրոպրոդենցիալ քաղաքականության ուղղակի ազդեցությունը ավելի շատ է և նպաստում է ճգնաժամային ցիկլերից տնտեսության պաշտպանությանը [6]:

Վերլուծություն

Ինչպես տեսնում ենք Հայաստանում վերջին 25 տարիների վարկերի և վանդների ծավալների դինամիկան ցույց է տալիս, որ վարկերի և ավանդների ծավալների միջև տարբերությունը շատ խորը չէ, այսինքն բանկային համակարգը ավելի քան իրացվելի է: Հաշվի առնելով փողի մուլտիպլիկատի էֆեկտը կարող ենք բացատել վարկերի և ավանդների շարունակական աճը: 2000–2008թթ. վարկերի և ավանդների ծավալները եղել են շատ փոքր, ինչը պայմանավորված էր բարձր տոկոսադրույքներով և ֆինանսական հատվածի նկատմամբ ցածր վստահությամբ: 2013–2017թթ. բանկերը սկսեցին ակտիվ վարկավորել գյուղատնտեսության և սպառողական ոլորտները, արդյունքում վարկերի ծավալները ավելացան: 2019թ.-ից ԿԲ-ն պաշտոնապես ընդունեց մակրոպրոդենցիալ քաղաքականությունը, ինչը դարձրեց

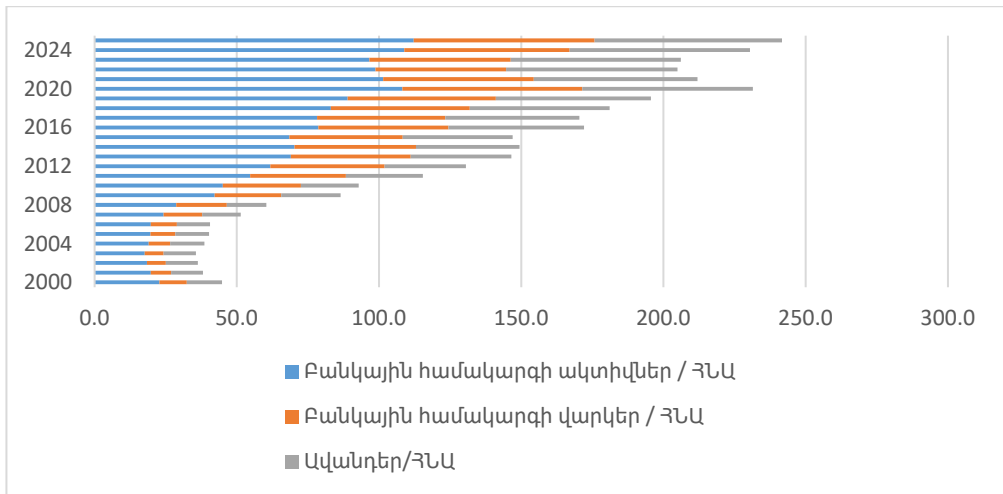
ավելի կառավարելի բանկերի ֆինանսական միջոցների տեղաբաշխումը և կառավարումը:



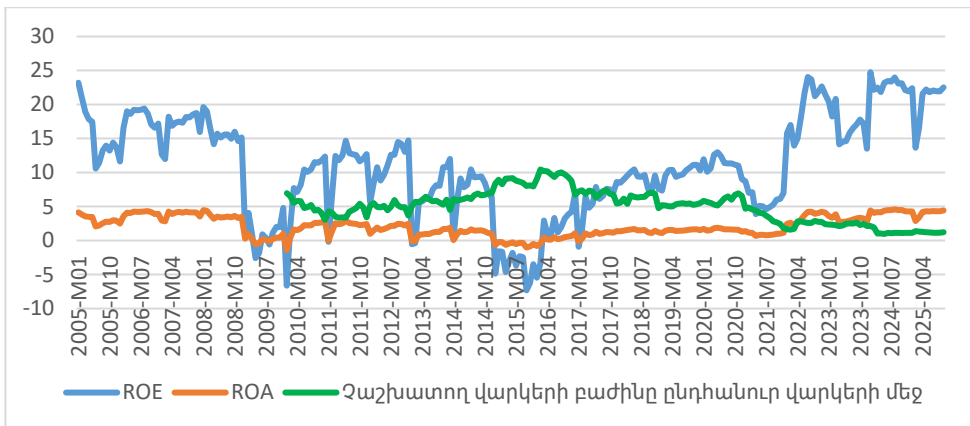
Նկար 1. Վարկերի և ավանդների ծավալները:
Աղբյուր՝ ՀՀ Կենտրոնական բանկ:

Ինչպես տեսնում ենք, վարկեր/ՀՆԱ և ավանդներ/ՀՆԱ ցուցանիշները շարունանական աճ են ունեցել, ինչը փաստում է, որ տնտեսությունը ֆինանսապես ավելի խորն է դառնում: Հասարակությունը ավելի է վստահում ֆինանսական համակարգին և իր խնայողությունները պահում է բանկում, ինչն էլ իր հերթին թույլ է տալիս նաև մեծացնել վարկավորման ծավալները: Վարկեր/ՀՆԱ հարաբերակցությունը հանդիսանում է երկրի ֆինանսական ցուցանիշը, որով ԿԲ-ն վարում է իր հակացիկլիկ կապիտալի բուֆերը: Վարկերի մեծ աճի դեպքում ԿԲ-ն պահանջում է ավելի շատ կապիտալ պահել, քանի որ ռիսկերը ավելի շատ են կուտակվում:

Ճգնաժամային շրջաններում բանկերի շահութաբերությունը նվազում է, ուստի կապիտալի պահանջները կլինեն նվազագույն: Վարկերի որակի վրա ազդեցությունը բանկերը ավելի շուտ են զգում, քան շահութաբերության վրա: Ավելի վաղ նկատվում է վարկերի որակի վատացում, ինչի հետևանքով բանկերի շահութաբերությունը նվազում է:



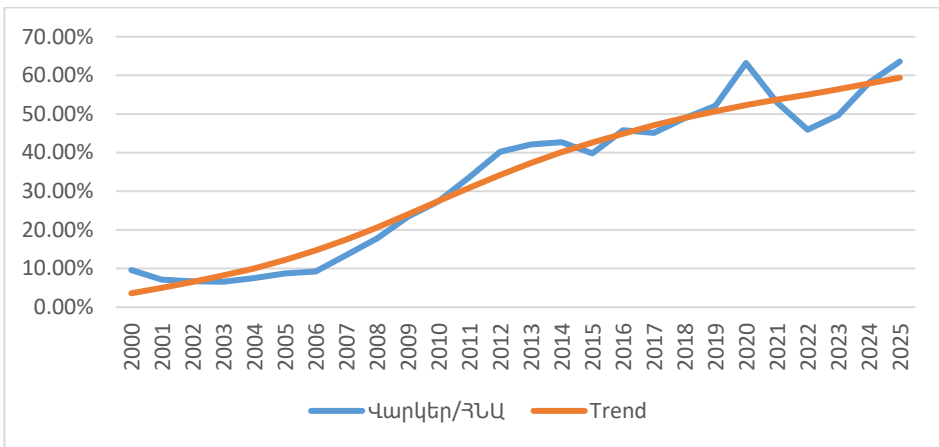
*Նկար 2. Վարկերի և ավանդների կշիռը ՀՆԱ-ում:
Աղբյուր՝ ՀՀ Կենտրոնական բանկ:*



*Նկար 3. ՀՀ բանկերի ակտիվների և կապիտալի շահութաբերությունը:
Աղբյուր՝ Միջազգային արժույթային հիմնադրամ*

Վարկեր/ՀՆԱ հարաբերակցության ցուցանիշներով և Բազել 3-ով սահմանված Hodrick-Prescott ֆիլտրացիա արված Trend-ի միջոցով ԿԲ-ն որոշում է կապիտալի հակացիկլիկ բուֆերի չափը և տնտեսության գերտաքացման շրջանները: 2002–2008թթ., 2014–2015թթ., 2021–2024թթ վարկեր/ՀՆԱ ցուցանիշը թրեմդի գծից ներքև է, այսինքն տնտեսությունը բավարար ֆինանսական միջոցներով հագեցված չէ, այս պարագայում կապիտալի հակացիկլիկ բուֆերը նվազեցվում է:

Իսկ 2010–2014թթ., 2019–2020թթ. տնտեսությունը աճում էր ավելի դանդաղ տեմպերով քան ֆինանսական համակարգը, ուստի տնտեսությունում գերտաքացում է նկատվում: Այս պարագայում կապիտալի հակացիկլիկ բուֆերը խստացվում է: 2025թ.-ից նույնպես գերտաքացում է նկատվում: Երբ GAP-ը մեծ է, նշանակում է այդ շրջանում ռիսկերի կուտակումը շատ է եղել և սա ցիկլային պրոցես է: Երբ վարկերը իրենց սովորական աճի տեմպից ավելի արագ են սկսում աճել, դա առաջին ազդակն է ճգնաժամի:



*Նկար 4. Տնտեսության գերտաքացման շրջանները:
Աղբյուր՝ ՀՀ Կենտրոնական բանկ և հեղինակի հաշվարկներ:*

ԿԲ-ն վարկերը դասակարգում է 5 կարգի և յուրաքանչյուր կարգի համար պահանջում է բանկերից պահել պահուստ: Կախված վարկի որակից պահուստի չափը փոխվում է, որքան վատորակ են վարկերը այդքան ռիսկային են և այդ հնարավոր կորուստները հաղթահարելու համար բանկերը պիտի ունենան համապատասխան պահուստ, որով կկարողանան ապահովել իրացվելիությունը:

Կազմված էկոնոմետրիկ մոդելը ցույց է տալիս, որ վարկեր/ՀՆԱ հարաբերակցության, որը մոդելում նշանակալի գործոն է, 1 միավորի փոփոխությունը -0.416431 չափով բացասական ազդեցություն է ունենում տնտեսական աճի համար, իսկ DUMMY ցուցանիշը ընդգծում է բացասական տնտեսական աճը ճգնաժամային տարիներին:

**Ակտիվների դասակարգումը և հնարավոր
կորուստների պահուստի հաշվարկը ըստ ՀՀ ԿԲ-ի**

Ակտիվի դասը	Դասակարգման օբյեկտիվ չափանիշ՝ ժամկետանց օրեր	Դրույք, ՀՀ դրամով ակտիվներ	Դրույք, արտարժույթով ակտիվներ
Ստանդարտ	0 ժամկետանց	1% (առավելագույնը 2%)	1% (առավելագույնը 2%)
Հսկվող	[1–90)	10% (առավելագույնը 15%)	12% (առավելագույնը 18%)
Ոչ ստանդարտ	[90–180)	20% (առավելագույնը 70%)	24% (առավելագույնը 30%)
Կասկածելի	[180–270)	50% (առավելագույնը 70%)	60% (առավելագույնը 85%)
Անհուսալի	270-ից ավել	100%	100%
Ընդհանուր մոտեցում	ՀՀ դրամով ակտիվներ	Արտարժույթով ակտիվներ	
Ռիսկի կշիռ	100%	150%	

Աղբյուր՝ ՀՀ Կենտրոնական բանկ:

Ընտրված ցուցանիշները 62%-ով բացատրում է տնտեսական աճը: Մոդելում բացակայում է ավտոկորելացիան: F-statistic ցուցանիշը ցույց է տալիս, որ ընտրված ցուցանիշները նշանակալի են տնտեսական աճի համար:

Էկոնոմետրիկ մոդել

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
Y_GDP(-1)	0.302418	0.104586	2.891568	0.0106
X1_CREDIT_GDP	-0.416431	0.104828	-3.972502	0.0011
DUUMY_1	-10.56138	4.271555	-2.472491	0.0250
C	6.537346	0.712375	9.176827	0.0000
R-squared	0.686121	Mean dependent var	4.850000	
Adjusted R-squared	0.627269	S.D. dependent var	6.454823	

S.E. of regression	3.940780	Akaike info criterion	5.757491
Sum squared resid	248.4760	Schwarz criterion	5.956637
Log likelihood	-53.57491	Hannan-Quinn criter	5.796366
F-statistic	11.65836	Durbin-Watson stat	1.774978
Prob(F-statistic)	0.000267	Wald F-statistic	16.87606
Prob(Wald F-statistic)	0.000033		

Աղբյուր՝ հեղինակի հաշվարկներ:

Եզրակացություն

Մակրոպրուդենցիալ քաղաքականությունը ֆինանսական կայունության ապահովման համար բավականին արդյունավետ է, եթե նայենք վարկերի որակին ապա կարող ենք ասել որ վատորակ վարկերի ծավալը նվազել է, հետևաբար ռիսկերի զսպմանը ուղղված ռազմավարությունը արդյունավետ է: Քաղաքականությունը օգնում է հասկանալ տնտեսության գերտաքացման շրջանը և արագ արձագանքել դրան: Սա որպես նպատակի գործիք՝ այն է ֆինանսական կայունության ապահովումը, այն արդյունավետ է, սակայն որպես տնտեսական աճ ապահովող քաղաքականություն այն չի հանդիսանում: Հայաստանի ֆինանսական համակարգի գերակշիռ մասը հիմնված է բանկերի վրա, ուստի քաղաքականությունն ամբողջությամբ սևեռված է դեպի բանկային ոլորտ:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. *Buch C.* Macprudential Policy in a Monetary Union, 2019.
2. *Mimir Y., Sunel E.* External Shocks, Banks, and Optimal Monetary Policy: A Recipe for Emerging Market Central Banks, 2019.
3. *Գասպարյան Ռ.Լ.* ՀՀ բանկային համակարգի մակրոպրուդենցիալ կարգավորման հիմնախնդիրները, 2019:
4. *Ավետիսյան Մ.* Հայաստանում ֆինանսական համակարգի կայունության և դրամավարկային քաղաքականության մի քանի հարցի շուրջ, 2020.
5. *Գասպարյան Ռ.Լ.* Հայաստանի բանկային հատվածում մակրոպրուդենցիալ բնույթի կարգավորումների գործիքակազմը 2019:
6. *Belkhir M., Naceur S., Candelon B., Wijndants J-C.* Macprudential Policies, Economic Growth, and Banking Crises, 2020.
7. <https://www.cba.am>
8. <https://www.imf.org>

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ МАКРОПРУДЕНЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ

*Э. Григорян**

Российско-Армянский университет

АННОТАЦИЯ

Цель данной статьи – анализ эффективности макропруденциальной политики в Армении. Финансовая стабильность имеет огромное значение для экономики страны и благополучия общества, поэтому Центральный банк, проводя макропруденциальную политику, стремится повысить устойчивость финансового сектора экономики. В статье показано, как изменение процентных ставок Центрального банка влияет на процентные ставки в финансовом секторе, что, в свою очередь, влияет на поведение финансового рынка. Также показано, как макропруденциальные решения снижают потенциальные убытки банков и как определяется контрциклическая буферная ставка капитала для предотвращения перегрева или кризиса в экономике. Исследование также показывает влияние политики на экономический рост.

Ключевые слова: кредит/ВВП, кредиты и депозиты, неработающие кредиты, ROA и ROE, перегрев.

EFFECTIVENESS OF MACROPRUDENTIAL POLICY APPLICATION IN ARMENIA

E. Grigoryan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the effectiveness of macroprudential policy in Armenia. Financial stability is very important for the country's economy and society's well-being, so the Central Bank, conducting a macroprudential policy, tries to make the financial sector of the economy more resilient. the article shows how the change in the policy interest rates of the Central Bank affects the financial interest rates, which in turn affects the behavior of the financial market. as well as showing how macroprudential decisions reduce the potential losses of banks and how the countercyclical buffer rate of capital is determined to prevent the economy from overheating or crisis. Research also shows the impact of politics on economic growth.

Keywords: Credit/GDP, loans and deposits, non-performing loans, ROA and ROE, overheating.

* Научный руководитель: А.Г. Галстян, к.э.н., доцент.

ԱՂՔԱՏՈՒԹՅՈՒՆԸ ՀՀ-ՈՒՄ ԵՎ ԴՐԱ ՀԱՂԹԱՀԱՐՄԱՆ ՈՒՂԻՆԵՐԸ

Ա. Դավթյան

*Գործիսի պետական համալսարան
andredavtyan55@gmail.com*

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Հոդվածի նպատակը աղքատության երևույթի խորքային և բազմակողմանի ուսումնասիրությունն է՝ որպես ժամանակակից հասարակությունների զարգացմանը լրջորեն խոչընդոտող սոցիալ-տնտեսական հիմնախնդիր: Ուսումնասիրությունը նպատակ ունի բացահայտել աղքատության առաջացման հիմնական պատճառներն ու գործոնները՝ ներառելով տնտեսական անհավասարությունը, գործազրկության մակարդակը, աշխատաշուկայի կառուցվածքային խնդիրները, կրթության և առողջապահության սահմանափակ մատչելիությունը, ինչպես նաև սոցիալական պաշտպանության համակարգերի արդյունավետության պակասը: Աղքատությունը դիտարկվում է ոչ միայն որպես եկամուտների պակաս, այլև որպես սոցիալական բացառման, հնարավորությունների անհավասար բաշխման և մարդկային կապիտալի թերիքացման արդյունք: Միաժամանակ, հոդվածի նպատակն է վերլուծել աղքատության ազդեցությունը հասարակության տարբեր շերտերի վրա՝ մասնավորապես երեխաների, երիտասարդների, տարեցների և խոցելի խմբերի սոցիալական վիճակի, կրթական հնարավորությունների, առողջական վիճակի և սոցիալական ինտեգրման տեսանկյունից:

Հիմնաբառեր՝ աղքատություն, սոցիալական անհավասարություն, գործազրկություն, կրթություն, սոցիալական պաշտպանություն, կայուն զարգացում:

Ներածություն

Աղքատությունը հանդիսանում է ժամանակակից հասարակությունների ամենաբարդ և բազմաշերտ սոցիալ-տնտեսական խնդիր-

ներից մեկը, որն ազդում է ոչ միայն անհատների նյութական բարեկեցության, այլև նրանց սոցիալական ինտեգրման, կրթական հնարավորությունների առողջության և կյանքի որակի վրա: Չնայած տնտեսական աճի և գլոբալ զարգացման գործընթացներին, աղքատությունը շարունակում է պահպանվել և որոշ դեպքերում՝ խորանալ՝ պայմանավորված տնտեսական անհավասարություններով, գործազրկությամբ, սոցիալական քաղաքականությունների թերի իրականացման և գլոբալ ճգնաժամերի ազդեցությամբ:

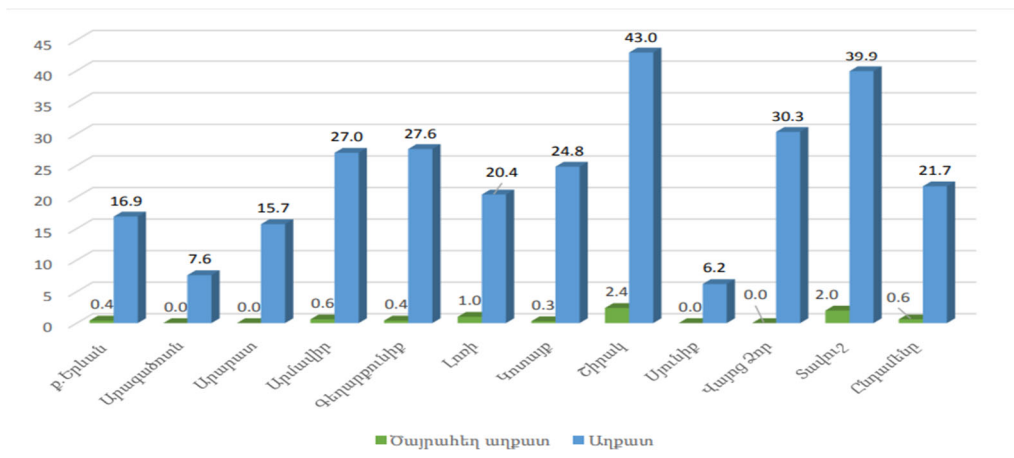
Գիտական գրականության մեջ աղքատությունը դիտարկվում է ոչ միայն որպես եկամտի կամ սպառման պակաս, այլ նաև որպես սոցիալական բացառման, հնարավորությունների սահմանափակման և մարդկային կապիտալի թերզարգացման արդյունք: Այս տեսանկյունից աղքատության ուսումնասիրությունը պահանջում է համալիր մոտեցում՝ ներառելով տնտեսական, սոցիոլոգիական, ժողովրդագրական և ինստիտուցիոնալ գործոնների համադրված վերլուծություն:

Աղքատության մակարդակի և կառուցվածքի վերլուծությունը կարևոր նշանակություն ունի արդյունավետ սոցիալական քաղաքականությունների մշակման և կայուն զարգացման ռազմավարությունների ձևավորման համար: Հասկապես զարգացող երկրներում աղքատության հիմնախնդիրը սերտորեն կապված է տարածաշրջանային անհավասարությունների, կրթության հասանելիության և աշխատանքի շուկայի կառուցվածքային խնդիրների հետ, ինչը պայմանավորում է թեմայի գիտական արդիականությունը:

Աղքատության վերլուծությունը

Հայաստանի մշտական բնակչության կազմում 2025 թվականի տարեսկզբի դրությամբ գյուղական և քաղաքային բնակչության մասնաբաժինները կազմել են համապատասխանաբար 64.1% և 35.9%: Տարեսկզբի դրությամբ բնակչության միջին տարիքը կազմել է 39,5 տարի, տղամարդկանց և կանանց համար համապատասխանաբար կազմելով 37,4 և 41,4 տարի:

2024 թվականին Հայաստանի բնակչության 21,7%-ն աղքատ է եղել, իսկ ծայրահեղ աղքատ 0,6%: Քաղաքային հատվածում աղքատության մակարդակը 2024-ին եղել է 19,3%, ծայրահեղ աղքատությունը՝ 0,6%: Գյուղական հատվածում աղքատության մակարդակը նախորդ տարի 26% է եղել, ծայրահեղ աղքատությունը՝ 0,7%: Աղքատ քաղաքացու ամսական սպառումը 53 420 դրամ է, իսկ ծայրահեղ աղքատինը՝ 29 196 դրամ: Նախորդ տարի աղքատության մակարդակը համեմատաբար բարձր է եղել Շիրակի (43%) և Տավուշի (39,9%) մարզերում, ցածր՝ Սյունիքում (6,2%) և Արագածոտնում (7,6%):



Աղքատության մակարդակը տատանվում է՝ ըստ ընտանիքի անդամների թվի: Վիճակագրական տվյալների համաձայն՝ երեք և ավելի երեխաներ ունեցող ընտանիքներում ևս աղքատության մակարդակն բարձր է: Հայաստանում նման ընտանիքների 54,8%-ն աղքատ է, երկու երեխա ունեցող ընտանիքների 33,8%-ն է աղքատ: Ընտանիքում մեկ երեխա ունեցող ընտանիքների աղքատության մակարդակը 25,7% է: Աղքատության մակարդակը համեմատաբար բարձր է նաև երկու և ավելի տարեց ունեցող ու բազմանդամ ընտանիքներում: Հայաստանում ավելի շատ աղքատ են տղամարդիկ, քան կանայք:

Այսպիսով՝ աղքատ է տղամարդկանց 22,5%-ը, կանանց պարագայում այս ցուցանիշը 19,4% է: Միաժամանակ, ՀՀ-ում ծայրահեղ աղքատ է կանանց 1%-ը, իսկ տղամարդկանց՝ 0,4%-ը:

Աղքատության պատճառահետևանքային կապը՝ թվային տվյալների հիման վրա

Աղքատությունը չափվում է վիճակագրական ցուցանիշների միջոցով, որոնք արտացոլում են բնակչության կենսամակարդակը, եկամուտների բաշխվածությունը և սոցիալ-տնտեսական անհավասարությունները: Վերջին տարիների տվյալները ցույց են տալիս, որ աղքատության մակարդակը շարունակում է մնալ էական սոցիալական խնդիր՝ չնայած որոշակի նվազման միտումներին:

2023–2024 թվականների տվյալների համաձայն՝ Հայաստանի բնակչության շուրջ 21–24%-ը ապրում է աղքատության շեմից ցածր: Սա նշանակում է, որ յուրաքանչյուր հինգերորդ քաղաքացին ունի սահմանափակ հնարավորություններ՝ բավարարելու իր հիմնական կարիքները: Միննույն ժամանակ, ծայրահեղ աղքատության մակարդակը կազմում է մոտ 1–1.5%, ինչը վկայում է այն բնակչության մասին, որը չի կարող ապահովել նվազագույն կենսական պահանջները:

Եկամուտներ, զբաղվածություն և աղքատություն

Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ գոյություն ունի հստակ կապ եկամտի մակարդակի և աղքատության միջև: Աղքատ տնային տնտեսությունների մեկ շնչին ընկնող միջին սպառումը մոտ 40–45%-ով ցածր է երկրի միջին ցուցանիշից: Գործազրկության մակարդակի աճը ուղեկցվում է աղքատության աճով. հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ գործազուրկ տնային տնտեսություններում աղքատության հավանականությունը գրեթե 2 անգամ ավելի բարձր է, քան զբաղված անդամ ունեցող ընտանիքներում:

Միաժամանակ, անգամ զբաղված անձանց շրջանում աղքատությունը պահպանվում է: Ցածր վարձատրվող աշխատատեղերում զբաղված անձանց մոտ աղքատության մակարդակը կազմում է շուրջ 15–18%, ինչը վկայում է «աշխատող աղքատների» խնդրի առկայության մասին:

Կրթական մակարդակ և աղքատություն

Կրթության մակարդակի և աղքատության միջև առկա է հակադարձ համեմատական կապ: Վիճակագրական տվյալների համաձայն՝

- ✓ տարրական կամ թերի միջնակարգ կրթություն ունեցող անձանց շրջանում աղքատության մակարդակը հասնում է 30–35%,
- ✓ միջնակարգ կրթություն ունեցողների մոտ՝ շուրջ 20–22%,
- ✓ բարձրագույն կրթություն ունեցողների շրջանում՝ ընդամենը 6–8%:

Այս տվյալները ցույց են տալիս, որ կրթությունը հանդիսանում է աղքատության կանխարգելման հիմնական գործոններից մեկը՝ ապահովելով աշխատաշուկայում մրցունակություն և ավելի բարձր եկամուտներ:

Տարածքային և սոցիալական տարբերություններ

Տարածքային կտրվածքով աղքատությունը անհավասարաչափ է բաշխված: Գյուղական բնակավայրերում աղքատության մակարդակը կազմում է մոտ 26–28%, մինչդեռ քաղաքային բնակավայրերում՝ 20–22%: Այս տարբերությունը պայմանավորված է զբաղվածության սահմանափակ հնարավորություններով, եկամուտների ցածր մակարդակով և սոցիալական ծառայությունների հասանելիության խնդիրներով:

Ընտանիքի կազմը ևս ազդում է աղքատության ռիսկի վրա: Բազմազավակ ընտանիքներում աղքատության մակարդակը գերազանցում է 30%-ը, իսկ միայնակ ծնողի կողմից ղեկավարվող ընտանիքներում՝ մոտ 35%: Տարեցների բարձր բաժին ունեցող տնային տնտեսություններում աղքատության ռիսկը միջինից մոտ 1.5 անգամ բարձր է:

Աղքատության հետևանքները առավել արտահայտված են երեխաների շրջանում: Երեխաների մոտ աղքատության մակարդակը կազմում է մոտ 30–32%, ինչը շուրջ 8–10 տոկոսային կետով բարձր է,

քան ընդհանուր բնակչության ցուցանիշը: Սա վկայում է աղքատության սերնդային փոխանցման վտանգի մասին, քանի որ աղքատ պայմաններում մեծացող երեխաները հաճախ ունեն կրթական և առողջական սահմանափակումներ:

Աղքատության տնտեսական հետևանքները

Աղքատության բարձր մակարդակը բացասաբար է անդրադառնում տնտեսական աճի վրա: Մարդկային կապիտալի թերզարգացումը, աշխատուժի արտադրողականության նվազումը և սոցիալական ծախսերի աճը հանգեցնում են տնտեսական ներուժի սահմանափակման: Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ աղքատության 1 տոկոսային կետի աճը կարող է նվազեցնել ՀՆԱ-ի մեկ շնչին ընկնող աճը մոտ 0.3–0.5 տոկոսային կետով:

Պատճառահետևանքային փակ շղթա

Վիճակագրական տվյալների համադրումը ցույց է տալիս աղքատության փակ պատճառահետևանքային շղթայի առկայությունը. ցածր եկամուտները հանգեցնում են կրթության և առողջապահության սահմանափակ հասանելիության, ինչը նվազեցնում է աշխատունակությունը և եկամուտների աճի հնարավորությունները: Արդյունքում աղքատությունը վերարտադրվում է և դառնում երկարաժամկետ սոցիալ-տնտեսական խնդիր:

Եզրակացություն

Թվային տվյալների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ աղքատությունը ունի հստակ չափելի պատճառներ և հետևանքներ, որոնք միմյանց փոխադարձաբար ուժեղացնում են: Աղքատության նվազեցումը հնարավոր է միայն այն դեպքում, երբ պետական քաղաքականությունները միաժամանակ թիրախավորում են զբաղվածության աճը, կրթության հասանելիությունը և սոցիալական պաշտպանության արդյունավետությունը՝ հիմնվելով վիճակագրական տվյալների վրա:

Աղքատության խնդիրը ժամանակակից հասարակությունների համար շարունակում է մնալ ամենահրատապ և բազմաշերտ սոցիալ-տնտեսական հիմնախնդիրներից մեկը: Կատարված ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ աղքատությունը չի սահմանափակվում միայն նյութական միջոցների պակասով, այլ հանդիսանում է խորքային գործընթաց, որը ներառում է սոցիալական անհավասարություն, կրթության և առողջապահության սահմանափակ մատչելիություն, զբաղվածության անբավարար հնարավորություններ և սոցիալական պաշտպանության համակարգերի թերություններ: Այս բոլոր գործոնների համադրությունը նպաստում է աղքատության վերարտադրմանը և խորացմանը՝ խոչընդոտելով ինչպես անհատական, այնպես էլ հասարակական զարգացմանը: Ուսումնասիրության ընթացքում պարզ դարձավ, որ աղքատությունը հատկապես ծանր հետևանքներ է ունենում խոցելի սոցիալական խմբերի համար՝ երեխաների, երիտասարդների, տարեցների և ցածր կրթական մակարդակ ունեցող անձանց: Այն սահմանափակում է կրթական և մասնագիտական ինքնաիրացման հնարավորությունները, վատթարացնում է կյանքի որակը և նվազեցնում սոցիալական շարժունակությունը: Արդյունքում ձևավորվում է փակ շրջան, որտեղ աղքատությունը փոխանցվում է սերունդներին՝ խորացնելով հասարակության սոցիալական բևեռացումը և թուլացնելով սոցիալական համերաշխությունը: Միևնույն ժամանակ, հոդվածում ներկայացված վերլուծությունը վկայում է, որ աղքատության հաղթահարումը հնարավոր է միայն համալիր և նպատակային քաղաքականության միջոցով: Պետության դերը այս գործընթացում կարևոր է՝ հատկապես սոցիալական պաշտպանության արդյունավետ մեխանիզմների ներդրման, կրթության և առողջապահության հասանելիության ընդլայնման, ինչպես նաև զբաղվածության խթանման ծրագրերի իրականացման տեսանկյունից: Բացի այդ, կարևոր նշանակություն ունի հասարակական կազմակերպությունների և միջազգային կառույցների մասնակցությունը, որոնք կարող են լրացնել պետական քաղաքականությունը և նպաստել նոր մոտեցումների ու փորձի կիրառմանը: Եզրափակելով՝ կարելի է նշել,

որ աղքատության նվազեցումը ոչ միայն սոցիալական խնդիր է, այլև հասարակության կայուն զարգացման և սոցիալական արդարության ապահովման հիմնարար պայման: Աղքատության դեմ պայքարը պահանջում է երկարաժամկետ ռազմավարական մոտեցում, գիտականորեն հիմնավորված որոշումներ և հասարակության բոլոր շերտերի համատեղ ջանքեր: Միայն այս պայմաններում հնարավոր կլինի ձևավորել ներառական, համաչափ զարգացող հասարակություն, որտեղ յուրաքանչյուր անհատ կունենա արժանապատիվ կյանքի և ինքնիրացման հավասար հնարավորություններ:

Աղքատության կրճատման արդի քաղաքականությունը պետք է ձևավորվի նոր մտածողության և տեխնոլոգիական առաջընթացի հիման վրա՝ արձագանքելով ժամանակակից հասարակությունների արագ փոփոխվող մարտահրավերներին: Անհրաժեշտ է անցում կատարել տվյալների վերլուծության վրա հիմնված սոցիալական քաղաքականության, որտեղ արհեստական բանականության և թվային հարթակների կիրառումը թույլ կտա առավել ճշգրիտ բացահայտել կարիքները, կանխել սոցիալական ռիսկերը և բարձրացնել աջակցության արդյունավետությունը: Կարևոր դեր կարող են ունենալ ճկուն զբաղվածության մոդելները, հեռավար աշխատանքի հնարավորությունների ընդլայնումը և թվային տնտեսության զարգացումը, որոնք կստեղծեն նոր եկամտի աղբյուրներ հատկապես երիտասարդների և սահմանափակ հնարավորություններ ունեցող խմբերի համար: Միաժամանակ անհրաժեշտ է վերախմբավորել կրթության դերը՝ շեշտը դնելով ոչ միայն ակադեմիական գիտելիքների, այլև գործնական հմտությունների, ստեղծարար մտածողության և շարունակական վերապատրաստման վրա: Առաջարկում ենք խթանել համայնքային զարգացումը՝ տեղական նախաձեռնությունների, սոցիալական նորարարությունների և ինքնակազմակերպման մեխանիզմների միջոցով, որոնք կուժեղացնեն սոցիալական կապերը և պատասխանատվության զգացումը: Բացի այդ, նպատակահարմար է զարգացնել համագործակցությունը պետության, մասնավոր հատվածի, քաղաքացիական հասարակության և միջազգային գործընկերների միջև՝ համատեղ փորձարկելու և ներդնելու արդյունավետ լուծումներ:

Ամփոփելով՝ կարելի է նշել, որ աղքատության դեմ պայքարի նոր մոտեցումները պետք է ուղղված լինեն ոչ միայն հետևանքների մեղմմանը, այլև պատճառների կանխարգելմանը՝ ստեղծելով ներառական, ճկուն և դիմակայուն հասարակություն, որտեղ յուրաքանչյուր անհատ կունենա զարգանալու և իր ներուժը իրացնելու իրական հնարավորություն:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Հայաստանի Հանրապետության վիճակագրական կոմիտե. Հայաստանի սոցիալական պատկերը և աղքատությունը. Եր., տարբեր տարիներ:
2. Հայաստանի Հանրապետության վիճակագրական կոմիտե. Տնային տնտեսությունների կենսապայմանների ամբողջացված հետազոտություն. Եր., տարբեր տարիներ:
3. ՀՀ աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարություն. Սոցիալական պաշտպանության տարեկան զեկույց. Եր., տարբեր տարիներ:
4. ՀՀ կառավարության աշխատակազմ. Հայաստանի Հանրապետության կայուն զարգացման ռազմավարություն. Երևան:
5. ՀՀ կառավարության աշխատակազմ. Աղքատության նվազեցման ռազմավարական ծրագիր. Եր., տարբեր տարիներ:
6. Հայաստանի սոցիալական հետազոտությունների կենտրոն. Աղքատության և սոցիալական անհավասարության ուսումնասիրություններ. Եր.:
7. Հայաստանի տնտեսագիտական համալսարան. Հայաստանի սոցիալ-տնտեսական զարգացման խնդիրներ. Եր., տարբեր տարիներ:
8. ՀՀ Կենտրոնական բանկ. Հայաստանի տնտեսության սոցիալական ցուցանիշներ. Եր., տարբեր տարիներ:
9. <https://www.armstat.am>
10. <https://www.parliament.am/>
11. <https://www.gov.am/am/>

БЕДНОСТЬ В РА И СПОСОБЫ ЕЕ ПРЕОДОЛЕНИЯ

*А. Давтян**

Горисский государственный университет

Цель статьи – углубленное и многостороннее исследование феномена бедности как социально-экономической проблемы, серьезно препятствующей развитию современных обществ. Исследование направлено на выявление основных причин и факторов бедности, включая экономическое неравенство, уровень безработицы, структурные проблемы рынка труда, ограниченный доступ к образованию и здравоохранению, а также неэффективность систем социальной защиты. Бедность рассматривается не только как отсутствие дохода, но и, как результат социальной изоляции, неравного распределения возможностей и недоиспользования человеческого капитала. Одновременно с этим, статья направлена на анализ влияния бедности на различные слои общества, в частности, на социальный статус детей, молодежи, пожилых людей и уязвимых групп населения, возможность получения образования, состояние здоровья и социальную интеграцию.

Ключевые слова: бедность, социальное неравенство, безработица, образование, социальная защита, устойчивое развитие.

POVERTY IN THE RA AND WAYS TO OVERCOME IT

A. Davtyan

Goris State University

The purpose of the article is an in-depth and multifaceted study of the phenomenon of poverty as a socio-economic problem that seriously hinders the development of modern societies. The study aims to identify the main causes and factors of poverty, including economic inequality, unemployment rate, structural problems of the labor market, limited access to education and healthcare, as well as the lack of effectiveness of social protection systems. Poverty is viewed not only as a lack of income, but also as a result of social exclusion, unequal distribution of opportunities and underutilization of human capital. At the same time, the article aims to analyze the impact of poverty on different layers of society, in particular in terms of the social status of children, youth, the elderly and vulnerable groups, educational opportunities, health status and social integration.

Keywords: poverty, social inequality, unemployment, education, social protection, sustainable development.

* Научный руководитель: Маргарит Арустамян, доцент кафедры экономики.

ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ И СТРУКТУРА КАПИТАЛА: СРАВНИТЕЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЗММК И ЭСА

М.Л. Енгибарян, Р.А. Саркисян

*Российско-Армянский университет
mishaengibaryan2003@gmail.com, ruzanna.sargsyan@rau.am*

АННОТАЦИЯ

Данная статья посвящена анализу влияния структуры капитала на финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность армянских компаний на примере Зангезурского медно-молибденового комбината и компании «Электрические сети Армении». На основе данных за 2014–2024 гг. рассчитаны и интерпретированы коэффициенты рентабельности, долговой нагрузки, финансового рычага, темпов роста и капитализации с сопоставлением с общеупотребимыми ориентировочными коридорами, используемыми в международной практике финансового анализа.

Ключевые слова: структура капитала, финансовая устойчивость, инвестиционная привлекательность, рентабельность, финансовый рычаг.

Введение

Структура капитала является одним из ключевых факторов, определяющих финансовую устойчивость компании, уровень ее рисков и инвестиционную привлекательность. В экономической теории влияние структуры капитала на стоимость компании активно исследуется начиная с работ Ф. Модильяни и М. Миллера [1]. Последующие исследования показали, что в реальных условиях выбор между заемным и собственным капиталом зависит не только от стоимости финансирования, но и от налогового эффекта, отраслевой специфики, информационной асимметрии и ограничений финансового рынка [2–5].

Для развивающихся экономик, включая Армению, вопрос оптимальной структуры капитала имеет особую актуальность. Компании функционируют в условиях высокой волатильности рынков, ограниченного доступа к долгосрочному финансированию и значительной зависи-

мости от внешних факторов. В таких условиях структура капитала влияет не только на рентабельность, но и на устойчивость денежных потоков, способность обслуживать обязательства и восприятие компании потенциальными инвесторами.

Целью данной работы является анализ влияния структуры капитала на финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность компаний на примере Зангезурского медно-молибденового комбината и компании «Электрические сети Армении». Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: анализ динамики показателей рентабельности, исследование долговой нагрузки, оценка финансового рычага, интерпретация выявленных отклонений и сопоставление полученных результатов с ориентировочными значениями международной практики финансового анализа.

Методы исследования

В качестве эмпирической базы исследования использованы финансовые показатели компаний за период 2014–2024 гг. Данные получены из годовых отчетов компаний и открытых финансовых источников. Для анализа применен метод финансовых коэффициентов, позволяющий оценить эффективность использования капитала, долговую нагрузку, устойчивость источников финансирования и взаимосвязь между доходностью и финансовым риском.

В исследовании рассчитываются следующие показатели: рентабельность собственного капитала (ROE), рентабельность активов (ROA), рентабельность задействованного капитала (ROCE), коэффициенты долговой нагрузки (“Debt-to-Assets”, “Debt-to-Equity”), финансовый мультипликатор (“Equity Multiplier”), темпы роста выручки и коэффициент капитализации. Полученные значения сопоставляются с ориентировочными диапазонами, применяемыми в международной практике финансового анализа, а их интерпретация соотносится с отраслевыми особенностями исследуемых компаний.

Результаты исследования и обсуждение

Показатель рентабельности собственного капитала (ROE) ЭСА в период с 2014 по 2024 гг. демонстрирует значительные колебания. Тем не менее, данные за 2024 год указывают на восстановление эффективности

деятельности; ROE достигает примерно 23%, что не только укладывается в ориентировочный интервал 15-20%, но и превосходит его верхнюю границу. Рентабельность активов (ROA) достигает примерно 9%, оставаясь в пределах диапазона 5–10%, а рентабельность задействованного капитала (ROCE), рассчитанная на основе EBIT, составляет около 12,7%. Это позволяет сделать вывод, что в 2024 году компания демонстрировала не низкую, а умеренно высокую прибыльность, хотя ее динамика по-прежнему зависит от изменения тарифной политики, операционных затрат и масштаба инвестиционной программы.

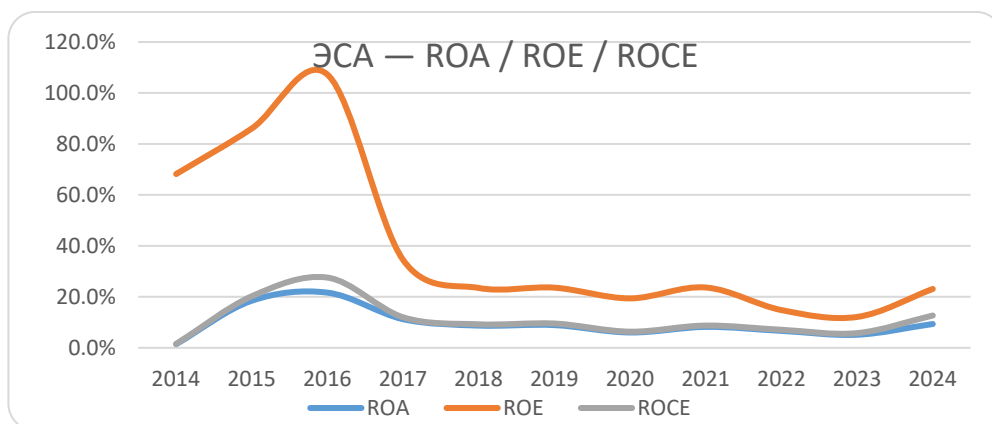


Рисунок 1. ЭСА: ROE, ROA и ROCE (пунктирные линии – ориентировочные коридоры ROE 15–20% и ROA 5–10%).

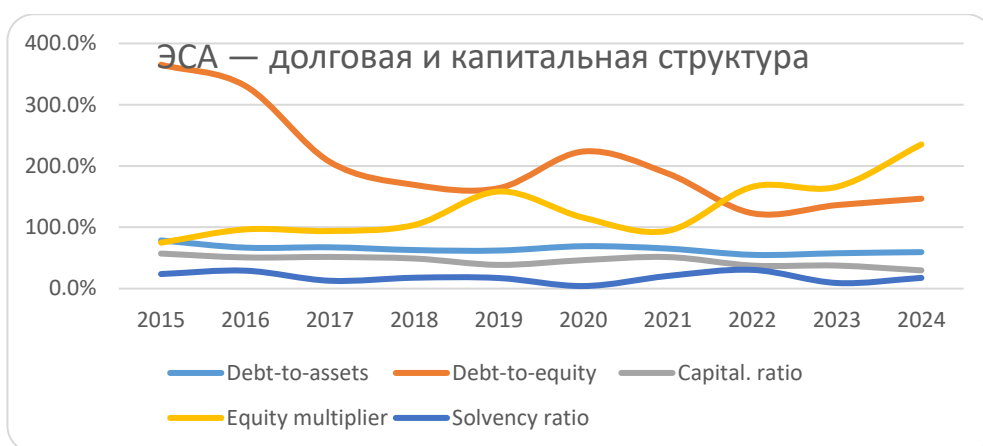


Рисунок 2. ЭСА: Equity Multiplier, Debt-to-Assets и Debt-to-Equity (пунктирные линии – ориентировочные коридоры Debt-to-Assets 0,40–0,60 и Debt-to-Equity 0,50–1,50).

Анализ долговой нагрузки ЭСА демонстрирует, что коэффициент соотношения долговых обязательств к активам в 2024 году приблизительно равен 0,59, что располагается ближе к верхней границе ориентировочного интервала 0,40–0,60. Значение коэффициента долга к собственному капиталу около 1,47 указывает на существенную степень зависимости от заемных источников финансирования.. Такая структура капитала типична для инфраструктурных и регулируемых компаний, деятельность которых требует значительных вложений в долгосрочные активы и поддержание сетевой инфраструктуры.

Вместе с тем анализ динамики показывает, что долговая нагрузка ЭСА в последние годы не носит экстремального характера, а скорее отражает устойчивую модель финансирования капиталоемкого бизнеса. Повышенные значения долговых коэффициентов в данном случае не следует трактовать исключительно как негативный фактор: они указывают на использование заемных ресурсов для поддержания масштабной операционной деятельности, но одновременно усиливают чувствительность компании к стоимости обслуживания долга и к ограничениям по тарифному регулированию.

Показатель “Equity Multiplier” в 2024 году составляет около 2,35, что подтверждает наличие финансового левериджа, но не свидетельствует о критически деформированной структуре капитала. Иными словами, при оценке инвестиционной привлекательности ЭСА необходимо учитывать не только прибыльность, но и специфику отрасли: устойчивость денежных потоков здесь важнее, чем достижение максимально высокой рентабельности собственного капитала.

Темпы роста выручки ЭСА демонстрируют цикличность: максимальный прирост фиксируется в 2015г. и составляет 14,6%, тогда как наиболее заметное снижение наблюдается в 2023г. (-14,1%). Коэффициент капитализации, характеризующий долю собственного капитала в долгосрочном финансировании, в 2024г. составляет около 0,30. Такое значение указывает на сравнительно ограниченную роль собственного капитала в покрытии долгосрочных потребностей и дополняет вывод о высокой зависимости компании от заемных источников. Следовательно, даже при приемлемой рентабельности финансовая устойчивость ЭСА во многом определяется способностью поддерживать баланс между инвестиционной нагрузкой, долговым финансированием и стабильностью операционных денежных потоков.

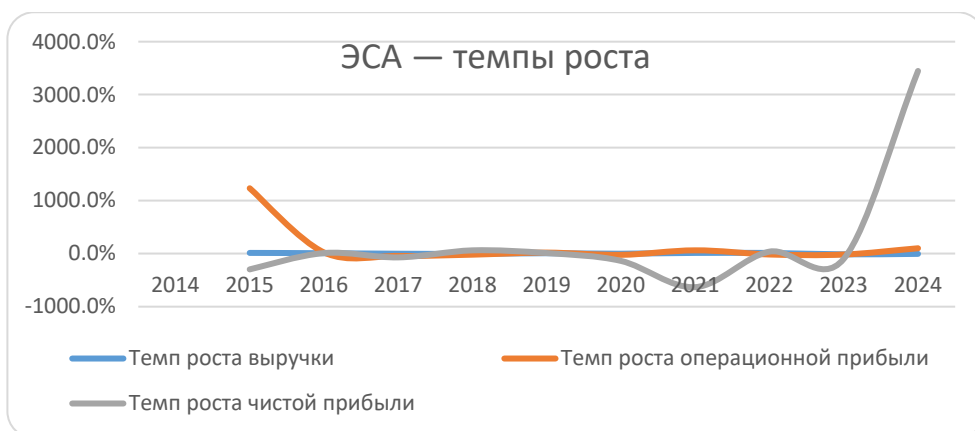


Рисунок 3. ЭСА: темпы роста выручки и коэффициент капитализации.

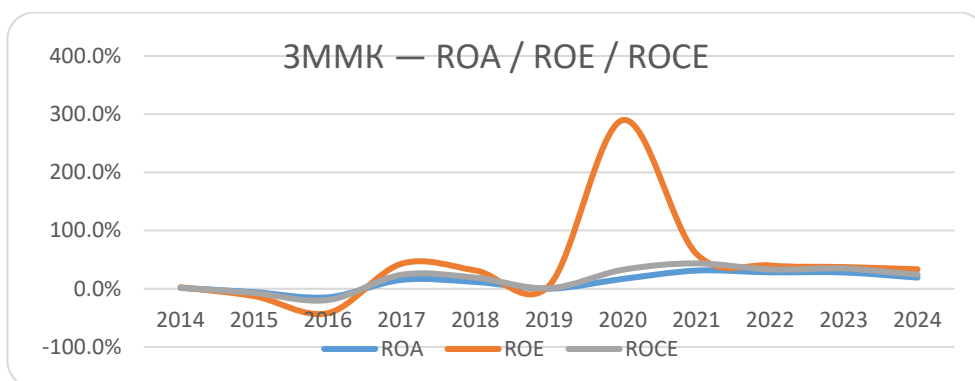


Рисунок 4. ЗММК: ROE, ROA и ROCE (пунктирные линии – ориентировочные коридоры ROE 15–20% и ROA 5–10%).

В период с 2014 по 2024гг. рентабельность ЗММК демонстрирует значительную изменчивость, однако итоговые показатели на 2024 год существенно превосходят значения, представленные в первоначальной версии статьи. В частности, коэффициент ROE в 2024 году составляет около 33%, что значительно выше ориентировочного диапазона 15–20%. Аналогично, показатель ROA достигает примерно 19%, существенно превышая условный интервал 5–10%. Это означает, что компания эффективно использует как собственный капитал, так и совокупные активы для формирования прибыли.

Рентабельность задействованного капитала (ROCE), рассчитанная на основе EBIT, составляет около 24%, что отражает высокую опера-

ционную эффективность компании. Вместе с тем столь высокие значения не следует интерпретировать изолированно: они в значительной степени связаны с благоприятной рыночной конъюнктурой, ценовой динамикой на сырьевых рынках и экспортной ориентацией бизнеса, а значит, потенциально более чувствительны к внешним шокам.



Рисунок 5. ЗММК: Equity Multiplier, Debt-to-Assets и Debt-to-Equity (пунктирные линии – ориентировочные коридоры Debt-to-Assets 0,40–0,60 и Debt-to-Equity 0,50–1,50).

Финансовая структура ЗММК характеризуется более сбалансированным соотношением капитала. Коэффициент “Debt-to-Assets” в 2024 году составляет около 0,43, что соответствует ориентировочному диапазону. Показатель “Debt-to-Equity” равен примерно 0,74, что указывает на умеренную долговую нагрузку. В отличие от ЭСА, компания демонстрирует более сдержанное использование заемных средств при более высокой результативности капитала, что усиливает ее инвестиционную привлекательность.

Отдельные периоды роста долговой нагрузки в динамике ЗММК свидетельствуют о том, что компания не всегда развивалась равномерно, однако к 2024 году структура капитала выглядит существенно более устойчивой. Это важно, поскольку высокая доходность в сочетании с умеренным уровнем долга воспринимается рынком значительно лучше, чем высокая доходность, достигнутая за счет чрезмерного финансового левериджа.

При этом интерпретация показателя “Equity Multiplier” для ЗММК требует осторожности: его динамика отражает существенные изменения базы собственного капитала по годам, поэтому в аналитическом смысле

более информативными являются именно “Debt-to-Assets” и “Debt-to-Equity”. В совокупности, они показывают, что ЗММК в 2024г. опирается на более сбалансированную модель финансирования, чем ЭСА, сохраняя при этом высокую рентабельность.

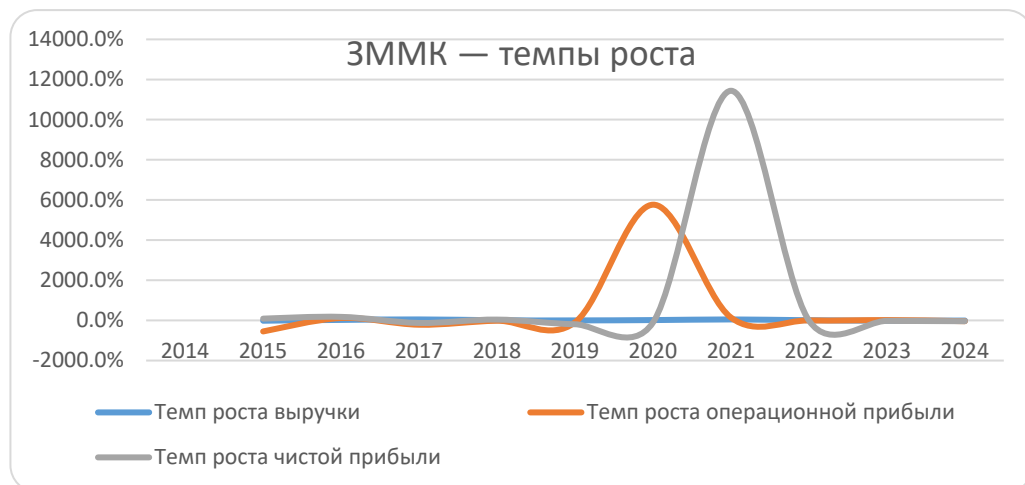


Рисунок 6. ЗММК: темпы роста выручки и коэффициент капитализации.

Динамика выручки ЗММК носит ярко выраженный циклический характер: наиболее сильный рост наблюдался в 2017г. (+49,8%), а заметные снижения – в 2023 и 2024гг. Коэффициент капитализации в 2024 году составляет около 0,20, что указывает на ограниченную долю собственного капитала в долгосрочном финансировании. Тем не менее в сочетании с умеренной долговой нагрузкой и высокой рентабельностью это не подрывает общую инвестиционную привлекательность компании, а скорее указывает на необходимость оценивать ее в контексте отраслевой цикличности и изменчивости товарных рынков.

Подводя итоги проведенного анализа, можно отметить, что в 2024 году ЭСА характеризуется значительной долговой нагрузкой, выражающейся в коэффициентах соотношения долга к активам около 0,59 и долга к собственному капиталу, примерно, 1,47, при этом уровень рентабельности остается умеренно высоким: показатель ROE составляет около 23%, а ROA – порядка 9%. В свою очередь, ЗММК демонстрирует более уравновешенную структуру капитала с коэффициентами около 0,43 по долгу к активам и 0,74 по долгу к собственному капиталу, а также значительно превосходит ЭСА по операционной эффективности, что подтверждается ROCE, примерно, на уровне 24%. Следовательно, различия

между компаниями обусловлены не только качеством управления капиталом, но и отраслевой спецификой: ЭСА представляет собой регулируемый инфраструктурный бизнес с предсказуемыми, но ограниченными возможностями роста доходности, тогда как ЗММК является более доходным, но и более чувствительным к колебаниям рыночной конъюнктуры.

Выводы

Проведенное исследование показало, что структура капитала оказывает непосредственное влияние как на показатели рентабельности, так и на финансовую устойчивость компаний. Для ЭСА характерна более высокая долговая нагрузка, обусловленная капиталоемкостью и регулируемым характером деятельности, тогда как ЗММК сочетает умеренный уровень долга с существенно более высокой доходностью. В то же время высокая рентабельность ЗММК не означает автоматически более низкий риск: она в большей степени зависит от внешней ценовой конъюнктуры и цикличности отрасли. Следовательно, при оценке инвестиционной привлекательности компаний структура капитала должна анализироваться не изолированно, а во взаимосвязи с устойчивостью денежных потоков, отраслевыми рисками и качеством источников финансирования. С этой точки зрения, ЗММК в 2024 году выглядит более привлекательным для инвестора по критерию доходности, тогда как ЭСА – более предсказуемой компанией с ограниченным, но относительно устойчивым профилем доходности.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Modigliani F., Miller M.* The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment // “American Economic Review”. 1958.
2. *Modigliani F., Miller M.* Corporate Income Taxes and the Cost of Capital // “American Economic Review”. 1963.
3. *Myers S.* The Capital Structure Puzzle // “Journal of Finance”. 1984.
4. *Damodaran A.* Applied Corporate Finance. New York: “Wiley”, 2014.
5. Frank M., Goyal V. Capital Structure Decisions: Which Factors Are Reliably Important? // “Financial Management”. 2009.
6. <https://drive.google.com/drive/folders/1P2QWqS3HFCxsFRdWpdMxbXxDaZ0yFoSM>

FINANCIAL STABILITY AND CAPITAL STRUCTURE: A COMPARATIVE STUDY OF ZMMK AND ESA

M. Yengibaryan, R. Sargsyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

This study examines the impact of capital structure on the financial stability and investor attractiveness of enterprises in Armenia, with a focus on the Zangezur Copper-Molybdenum Combine and Electric Networks of Armenia. The analysis utilizes data from 2014 to 2024, incorporating key financial metrics including profitability, leverage, growth, and capitalization ratios. To ensure a thorough evaluation and enable meaningful comparisons, the results are assessed against internationally recognized benchmark standards.

Keywords: capital structure, financial stability, investment attractiveness, profitability, leverage.

РОЛЬ ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКИ В ФОРМИРОВАНИИ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ СТРАН ЮЖНОГО КАВКАЗА

*Л.В. Етимян**

*Российско-Армянский университет
lilitetimyan@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

В данной статье анализируется влияние поведенческих факторов на макроэкономические показатели стран Южного Кавказа: Армении, Грузии и Азербайджана. На основе сопоставления макроэкономической статистики и данных социологических опросов делается вывод, что уровень доверия в обществе коррелирует с экономической стабильностью. Делается вывод о необходимости интеграции поведенческих факторов в макроэкономические модели стран переходного периода.

Ключевые слова: поведенческая экономика, макроэкономика, доверие, инфляционные ожидания, Южный Кавказ.

Введение

Развитие поведенческой экономики и поведенческой макроэкономики существенно расширило представления о факторах, определяющих динамику экономических процессов. В отличие от традиционного подхода, основанного на предпосылке полной рациональности экономических агентов, современная экономическая теория рассматривает ожидания, доверие и восприятие риска в качестве значимых составляющих экономического поведения. В условиях макроэкономической нестабильности и институциональной неопределенности влияние указанных факторов возрастает, оказывая воздействие на решения домашних хозяйств и бизнеса в сфере потребления, сбережений и инвестиций. В результате, поведенческие характеристики экономических агентов становятся важным элементом формирования макроэкономической динамики и экономической устойчивости государства.

* Научный руководитель: А.Г. Галстян, к.э.н., доцент.

Значительный вклад в развитие поведенческой макроэкономики внесен исследованиями, посвященными роли ожиданий, доверия и психологических факторов в формировании экономической динамики [1, 2]. Современные работы показывают, что отклонения от предпосылки полной рациональности способны оказывать существенное влияние на процессы потребления, сбережения, инвестиционной активности и инфляционного ценообразования.

Особое внимание в научной литературе уделяется исследованию институционального доверия как фактора, определяющего эффективность экономической политики и устойчивость финансовой системы [3]. Вместе с тем, большинство существующих исследований сосредоточено на развитых экономиках, тогда как влияние доверия и экономических ожиданий на макроэкономические процессы в странах переходного типа изучено в значительно меньшей степени. В особенности это относится к государствам Южного Кавказа, для которых характерны специфические институциональные условия и различные траектории социально-экономического развития.

Цель работы – исследовать влияние поведенческих факторов на макроэкономические процессы в странах Южного Кавказа на основе сопоставления макроэкономических показателей и данных социологических опросов.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Провести сравнительный анализ макроэкономических показателей Армении, Азербайджана и Грузии.
2. Проанализировать показатели межличностного и институционального доверия в исследуемых странах
3. Выявить возможные взаимосвязи между уровнем доверия, экономическими ожиданиями и показателями макроэкономической стабильности.
4. Оценить роль поведенческих факторов в условиях макроэкономической нестабильности.

Материал и методы

Основным методом данного исследования является сравнительный анализ макроэкономических и поведенческих показателей стран Южного

Кавказа: Армении, Азербайджана и Грузии. В качестве источников макроэкономических данных использовались материалы Всемирного банка, национальных статистических служб Армении, Азербайджана и Грузии, а также данные центральных банков исследуемых стран. Поведенческие показатели были получены на основе данных социологических опросов CRRC (“Caucasus Research Resource Centers”). Для комплексной оценки влияния поведенческих факторов на макроэкономическую динамику региона анализ строился на сопоставлении двух основных групп переменных.

В *первую группу* вошли макроэкономические индикаторы. Для оценки экономической стабильности и темпов развития анализировались данные валового внутреннего продукта (ВВП в текущих ценах и ВВП на душу населения) и темпы реального экономического роста исследуемых стран. Особое внимание было уделено показателям макроэкономической нестабильности: динамике инфляции (индексу потребительских цен и дефлятору ВВП) и колебаниям валютного курса. Для количественной оценки ценовых и валютных шоков применялся статистический метод расчета стандартного отклонения.

Вторую группу составили поведенческие индикаторы. В качестве параметров, отражающих экономические ожидания и настроения агентов, использовались данные социологических опросов. В частности, оценивался уровень межличностного доверия в обществе, а также уровень институционального доверия – отношение граждан к парламенту, полиции, политическим партиям, правительству и судебной системе.

Отдельным фактором финансового поведения рассматривался уровень доверия населения к банковскому сектору. Сопоставление макроэкономической статистики и показателей доверия позволило провести качественную оценку возможной связи между поведенческими характеристиками экономических агентов и макроэкономической динамикой исследуемых стран.

Результаты

Сравнительный анализ стран Южного Кавказа выявил существенные различия в макроэкономических показателях. Анализ абсолютного ВВП в текущих ценах, показанного на Рис. 1, демонстрирует значительный отрыв экономики Азербайджана, превышающей 70 млрд долл. США в отдельные периоды, тогда как экономики Армении и Грузии имеют сопоставимые, существенно более низкие значения.

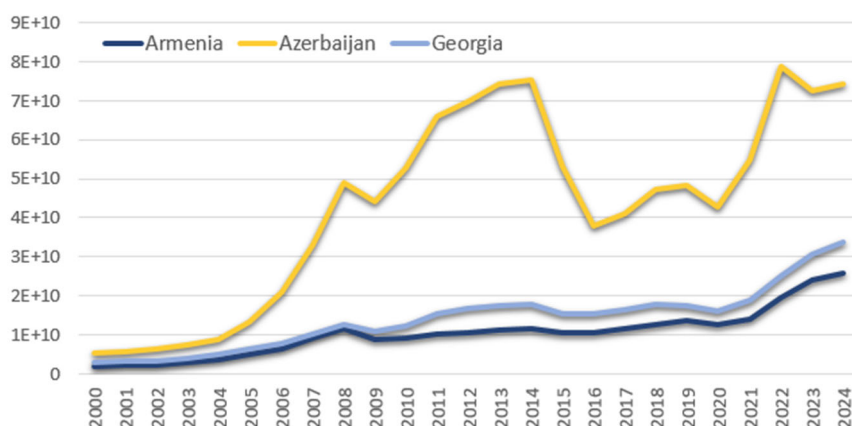


Рисунок 1. График “GDP (current US\$)” (Источник: База данных Всемирного банка (World Bank Open Data) [Эл. ресурс]: URL: <https://data.worldbank.org>).

На Рис. 2 можно заметить, что ВВП на душу населения демонстрирует более сближенную динамику: во всех трех странах наблюдается сходная восходящая траектория показателя с реакцией на общие внешние шоки.

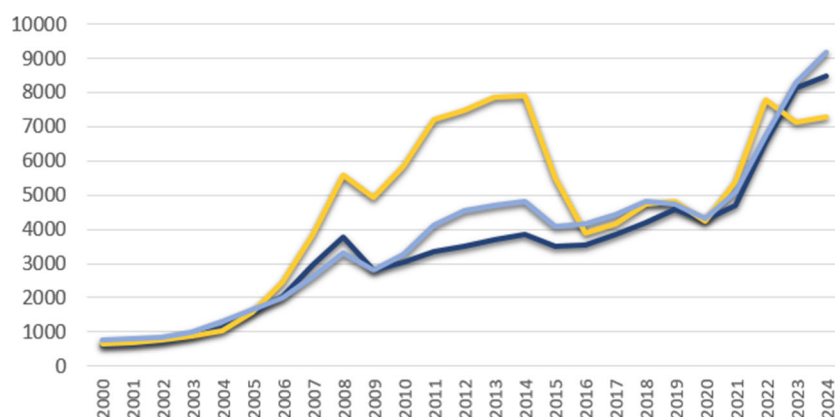


Рисунок 2. График “GDP per capita (current US\$)” (Источник: База данных Всемирного банка (World Bank Open Data) [Эл. ресурс]: URL: <https://data.worldbank.org>).

Высокая уязвимость региона к внешним факторам наглядно отражена на рисунке 3 на динамике реального роста ВВП (%). Экономики Армении, Азербайджана и Грузии демонстрируют синхронные периоды спада (во время мирового финансового кризиса 2008–2009гг. и пандемии

2020г.) и последующие резкие восстановительные скачки, что подтверждает общую макроэкономическую нестабильность региона.

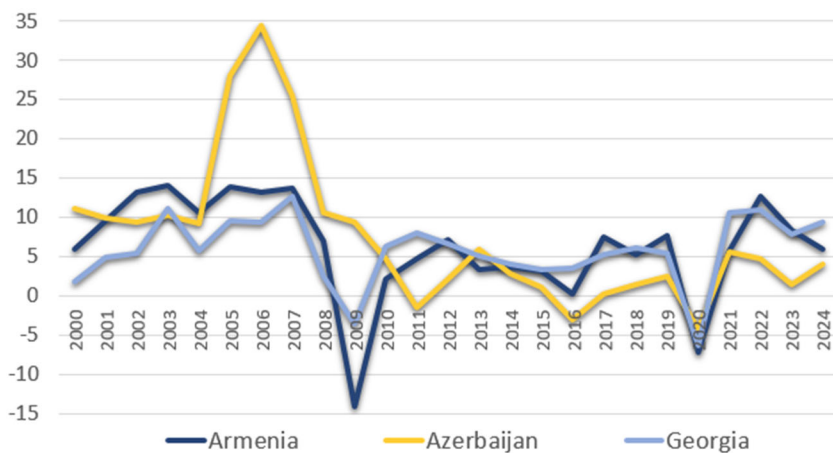


Рисунок 3. График “Real GDP growth (%)” (Источник: База данных Всемирного банка (World Bank Open Data) [Эл. ресурс]: URL:<https://data.worldbank.org>).

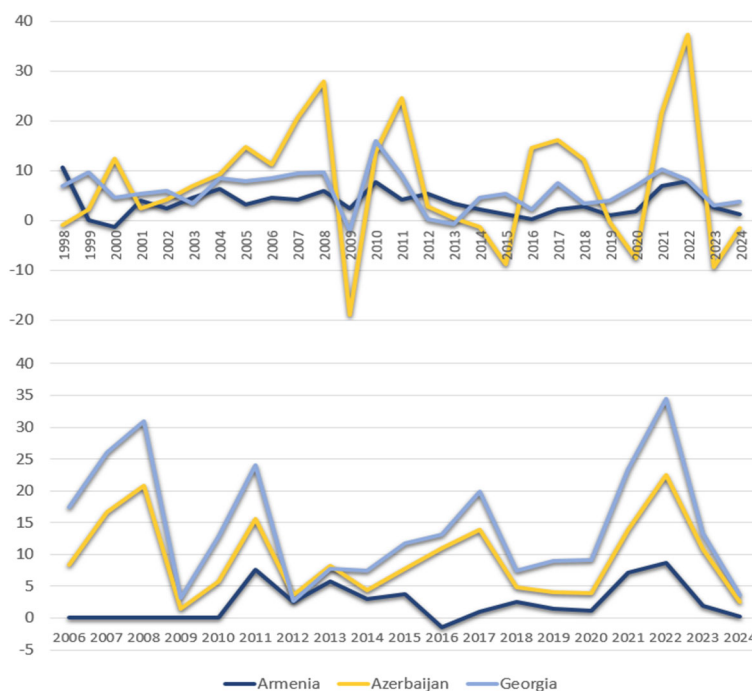


Рисунок 4. Графики «Инфляция и ценовая динамика (Inflation, consumer prices / GDP deflator)» (Источник: База данных Всемирного банка (World Bank Open Data) [Эл. ресурс]: URL:<https://data.worldbank.org>)

Важными факторами макроэкономической нестабильности в регионе остаются ценовые шоки. Динамика инфляции (индекса потребительских цен и дефлятора ВВП), отраженная на Рис. 4, иллюстрирует периоды резкого всплеска цен в исследуемых странах.

Расчет стандартного отклонения инфляции показывает, что наиболее стабильная ценовая динамика наблюдается в Армении, в то время как Азербайджан демонстрирует наибольшую волатильность. Сводные результаты расчетов представлены в Табл. 1.

Таблица 1.

Волатильность инфляции

Страна	Стандартное отклонение
Армения	2,99
Грузия	3,82
Азербайджан	5,85

(Источник: База данных Всемирного банка (World Bank Open Data) [Эл. ресурс]:URL:<https://data.worldbank.org>).

Одновременно с этим, в работе анализировалась динамика валютных курсов (AMD/USD и GEL/USD) (Рис. 5). Соответствующие показатели отражают различную степень курсовой устойчивости: если армянский драм (AMD) долгое время демонстрировал относительную жесткость с редкими шокowymi корректировками, то грузинский лари (GEL) был подвержен более длительным трендам на ослабление.

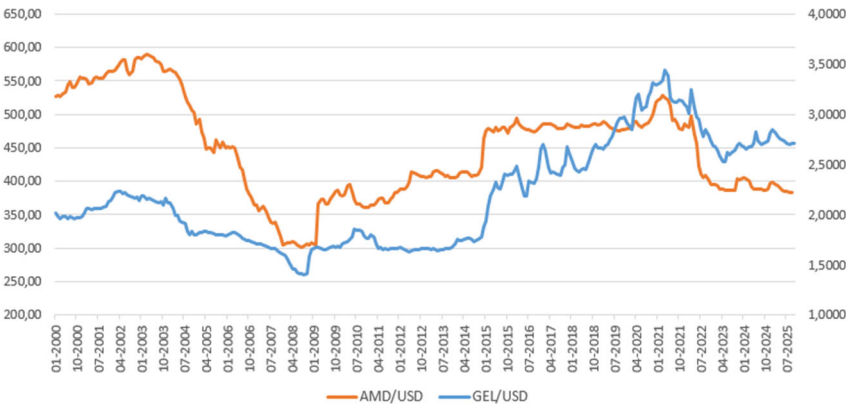


Рисунок 5. Графики валютных курсов “AMD/USD” и “GEL/USD” (Источник: База данных Всемирного банка (World Bank Open Data) [Эл. ресурс]: URL:<https://data.worldbank.org>).

Подобные курсовые колебания могут быть связаны с поведенческими факторами: недоверие к национальной валюте стимулирует переход экономических агентов в иностранную валюту, что оказывает дополнительное давление на курс, провоцирует рост цен и ведет к дальнейшему падению доверия. Стандартное отклонение валютного курса к доллару США для Армении составило 73,96, а для Грузии – 0,50.

Параллельно с макроэкономическими показателями, анализ социологических опросов выявил, что в странах региона преобладает низкий уровень межличностного доверия: большинство респондентов выбирают вариант «необходимо быть очень осторожным» по сравнению с ответом о доверии к людям, что видно на Рис. 6.

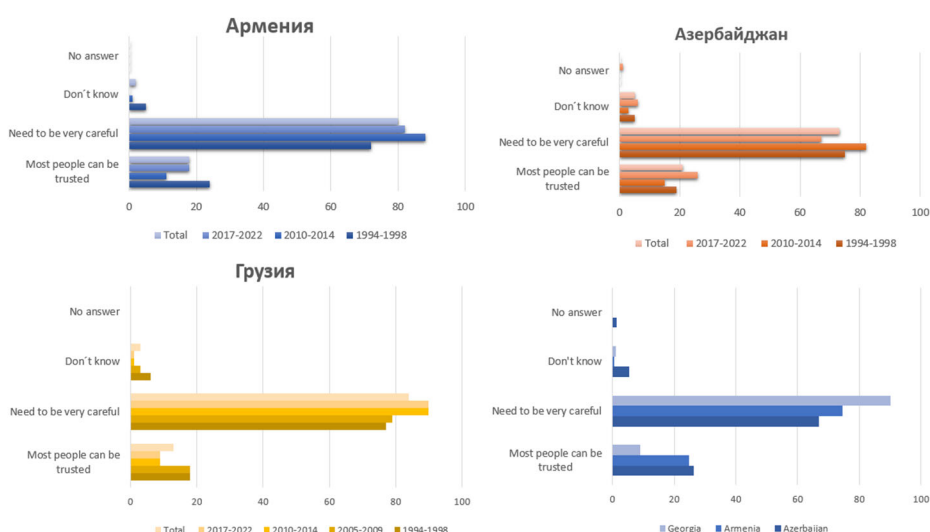


Рисунок 6. Графики «Межличностное доверие» для Армении, Азербайджана и Грузии (Источник: База данных Всемирного банка (World Bank Open Data) [Эл. ресурс]: URL:<https://data.worldbank.org>).

Не менее сложная картина наблюдается и при анализе институционального доверия. Уровень доверия граждан к ключевым государственным институтам (парламенту, полиции, политическим партиям, правительству и судебной системе) остается преимущественно низким. В ответах респондентов преобладают негативные оценки («Не очень доверяю» или «Совсем не доверяю»), что свидетельствует о слабой институциональной среде, негативно сказывающейся на долгосрочном экономическом планировании граждан. Данные представлены на Рис. 7.

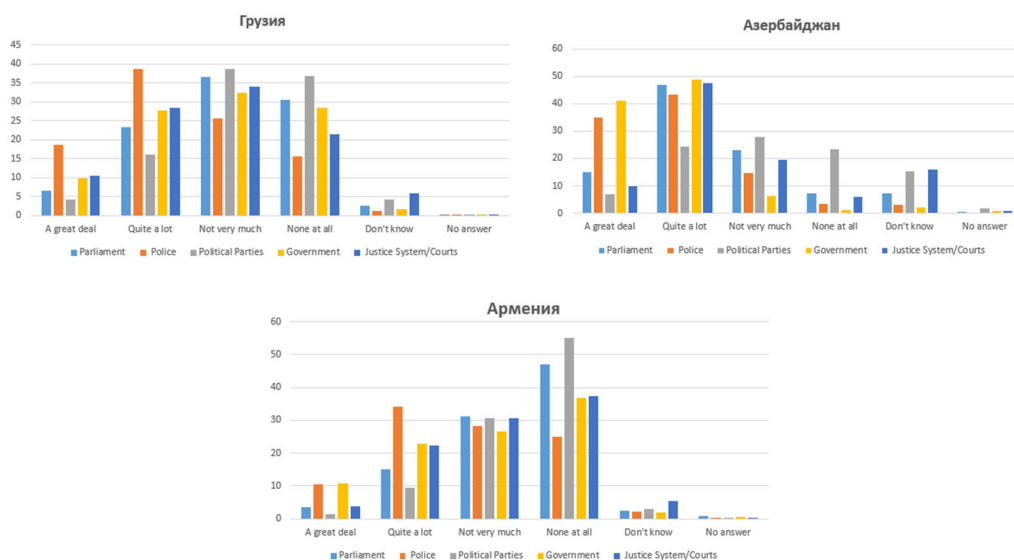


Рисунок 7. Графики «Институциональное доверие» для Армении, Азербайджана и Грузии (Источник: База данных Всемирного банка (World Bank Open Data) [Эл. ресурс]: URL: <https://data.worldbank.org>).

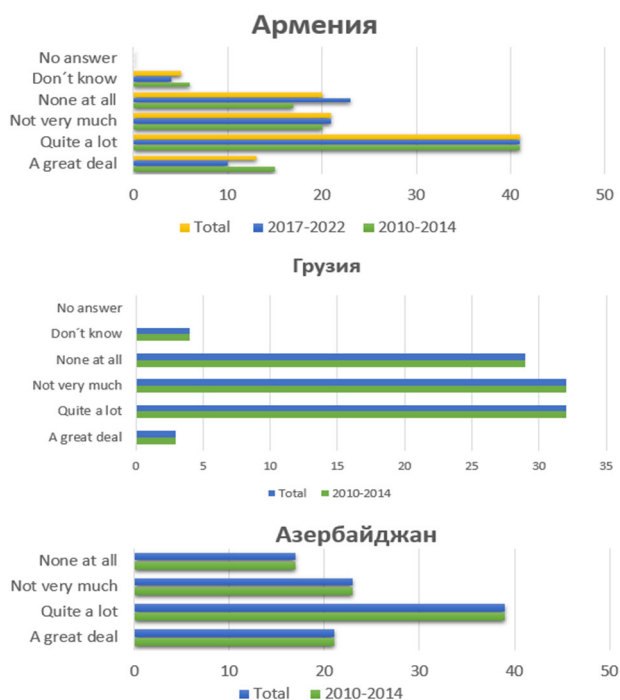


Рисунок 8. Графики «Уровень доверия к банкам» для Армении, Азербайджана и Грузии (Источник: База данных Всемирного банка (World Bank Open Data) [Эл. ресурс]: URL: <https://data.worldbank.org>).

Особое значение для формирования макроэкономических процессов имеет отношение населения к финансовым институтам. Данные уровня доверия к банкам демонстрируют высокую долю скептицизма среди граждан во всех трех странах региона, что видно на Рис. 8.

Соотнеся макроэкономические показатели с данными социологических исследований можно увидеть, что странам Южного Кавказа присущи одновременно относительно низкий уровень институционального доверия и устойчивая экономическая уязвимость, которая проявляется в колебаниях инфляции и валютного курса. Между элементами макроэкономической стабильности и поведенческими паттернами экономических агентов можно заметить возможную взаимосвязь.

Обсуждение результатов

Результаты анализа в макроэкономическом развитии стран Южного Кавказа показывают, как схожие тенденции, так и значительные различия. В графиках, показывающие кризисы 2008–2009гг. и 2020г. наблюдается синхронность экономических циклов, и вне зависимости от того, что есть различия между уровнем экономического развития и секторальной структурой, в этих странах наблюдаются одинаковые тенденции на внешние шоки. Это говорит о присутствии общего фактора уязвимости. Социально-институциональная среда и реализация денежно-кредитной политики определяют значительные различия в динамике инфляции. В отдельных странах, более выраженные колебания инфляции могут отражать быструю реакцию цен на рыночные стимулы. Различия в поведении валютных курсов обусловлены уровнем доверия к национальной валюте. Волатильность обменного курса усиливает инфляционное давление и экономическую неопределенность.

Следует отметить, что данные социологических исследований показывают, что уровень доверия, как межличностного, так и институционального, в Армении, Грузии и Азербайджане остается на сравнительно низком уровне, что в свою очередь, может затруднять долгосрочное планирование и на уровне государства, и на уровне домохозяйств, снижая эффективность экономических взаимодействий. Кроме того, недостаточное доверие к финансовым организациям может оказывать влияние на финансовое поведение населения, что влияет на структуру накоплений и инвестиционную активность. Сделанный анализ позволяет предполо-

жить, что доверие косвенно влияет на макроэкономическую устойчивость через финансовое поведение населения. Важно отметить, что выявленные взаимосвязи имеют преимущественно описательный характер. Для подтверждения существования корреляций необходимы дополнительные эмпирические исследования.

Выводы

Проведенный сравнительный анализ позволяет сделать вывод о возможном наличии связей между уровнями институционального и межличностного доверия, отношением населения к финансовым институтам и особенностями финансового поведения в странах Южного Кавказа. Полученные результаты указывают на то, что различия в уровне доверия могут быть связаны со спецификой сберегательной активности, инвестиционного поведения и масштабами долларизации экономики. Включение поведенческих факторов в макроэкономический анализ представляется перспективным направлением дальнейших исследований. Такой подход способен повысить качество оценки экономических процессов и точность прогнозирования в условиях неопределенности.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Никифоров А.А., Антипина О.Н.* Поведенческая макроэкономика: на пути к новому синтезу? // «Вопросы экономики». 2016; (12):88–103.
2. *De Grauwe P.* Lectures on Behavioral Macroeconomics. Princeton: “Princeton University Press”, 2012, 184p.
3. *Weber M., D'Acunto F., Hoang T., Coibion O.* The Market for Inflation Expectations // “NBER Working Paper Series”. No. w30541. 2022.
4. База данных Всемирного банка (World Bank Open Data) [Эл. ресурс]: URL:<https://data.worldbank.org> (дата обращения: 20.05.2026).
5. Данные социологических опросов Caucasus Barometer / Caucasus Research Resource Centers (CRRRC) [Эл. ресурс]. URL: <https://caucasusbarometer.org> (дата обращения: 20.05.2026).

THE ROLE OF BEHAVIORAL ECONOMICS IN SHAPING MACROECONOMIC PROCESSES IN THE SOUTH CAUCASUS COUNTRIES

L. Etimyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The article analyzes the influence of behavioral factors on the macroeconomic indicators of the South Caucasus countries: Armenia, Georgia, and Azerbaijan. Based on a comparison of macroeconomic statistics and sociological survey data, it is concluded that the level of public trust correlates with economic stability. It also suggests the need to integrate behavioral factors into the macroeconomic models of transition countries.

Keywords: behavioral economics, macroeconomics, trust, inflation expectations, South Caucasus.

РОЛЬ ДОВЕРИЯ В ФОРМИРОВАНИИ СПРОСА НА БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ: ОПЫТ АРМЕНИИ

*И.В. Карагезян**

*Российско-Армянский университет
gharagyozyanina@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

В данной статье рассматривается роль доверия в формировании спроса на банковские услуги. Был проведен анализ показателей банковской системы, который отражает уровень доверия населения и развитие банковского сектора в стране. Рассмотрена динамика кредитного портфеля банков, чистой прибыли, доля банковского сектора в стране, депозиты как резидентов, так нерезидентов и др. показатели. Исследование направлено на выявление взаимосвязи между уровнем доверия и динамикой спроса на банковские услуги. Проведенный анализ позволил выявить основные тенденции развития банковской системы в Армении и оценить влияние доверия на поведение населения. Важно отметить, что рост доверия населения способствует увеличению объемов депозитов, кредитования и повышению спроса на банковские услуги. Результаты показали, что доверие является важным фактором устойчивого развития банковского сектора, который повышает эффективность финансовой системы Армении.

Ключевые слова: доверие населения, кредиты, депозиты, банковский сектор, процентные ставки.

Введение

В современной экономике банковская система играет очень важную роль в перераспределении финансовых ресурсов и обеспечении экономического роста. Но важно отметить, что спрос на банковские услуги формируется не только макроэкономическими факторами, но и уровнем доверия населения к банковской системе. *Целью данного анализа* является исследование роли доверия населения в формировании спроса на банковские услуги в Армении на основе динамики депозитов, кредитования

* Научный руководитель: к.э.н., доцент А.Г. Галстян (ani.galstyan@rau.am).

и других показателей. Для Армении характерна достаточно высокая чувствительности населения к поведенческим воздействиям. [1]. В странах с формирующимися рынками, включая Армению, доверие становится ключевым фактором, который определяет глубину финансового посредничества и уровень использования банковских услуг.

Основная часть

Если рассмотрим общую чистую прибыль всех банков в Армении (Рис. 1), за 2025 год она составила 421 млрд драмов, что выше на 17% по сравнению с 2024г. А наибольшая прибыль была в 2025 году у «Ардшинбанк»-а, который, по сравнению с 2024г., увеличился на 3%.

На состояние 31.12.2025г., общий кредитный портфель (Рис. 2) составил 7,7 трлн драмов. Наиболее высокий рост наблюдался у «Ардшинбанк»-а и «Америабанк»-а. У «Ардшинбанк»-а рост в 2025 году составил 23% по сравнению с 2024г., а у «Америабанк»-а рост составил 22%.

По общему кредитному портфелю, доля 5 крупнейших банков составила 64% («Америабанк», «Ардшинбанк», «Акба банк», «Амио банк» и «Инекобанк»). А наибольшую долю имеет «Америабанк» (21,7%) (Рис. 3).

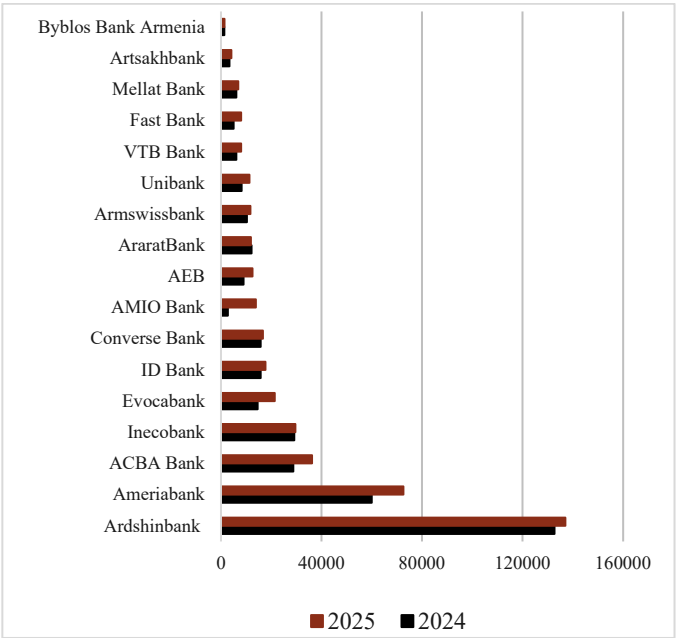


Рисунок 1. Чистая прибыль армянских банков (в млн драмов) [2].

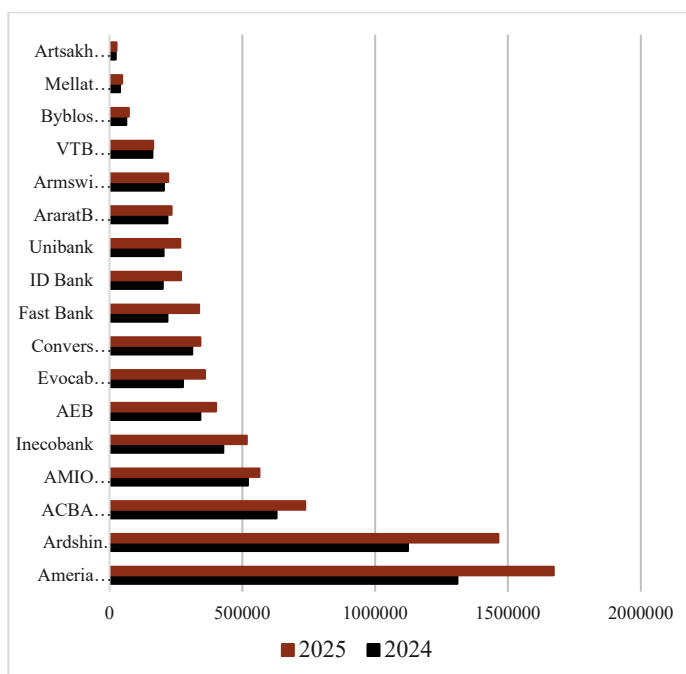


Рисунок 2. Кредитный портфель (в млн драмов) [2].

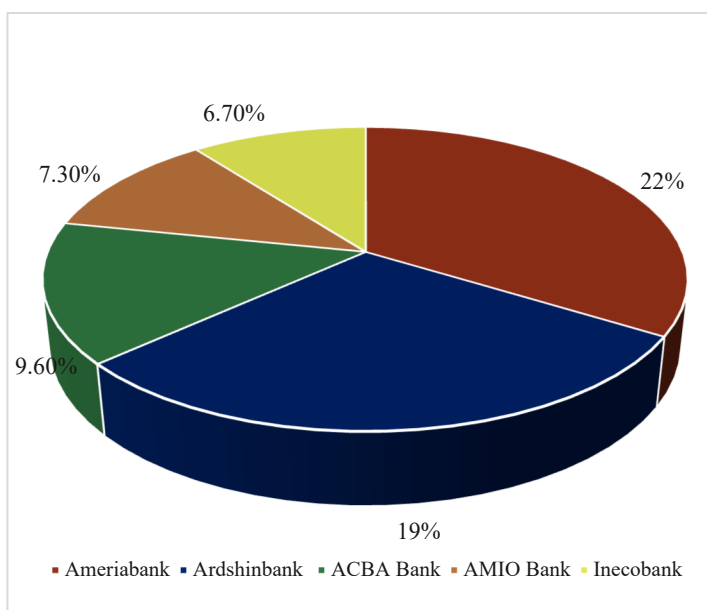


Рисунок 3. Доля на рынке [2].

На Рис. 4 представлен баланс выпущенных банками облигаций, где лидирующую позицию по объему занимает «Америабанк», хотя сначала наблюдался небольшой рост. А у «Ардшинбанк»-а наблюдается достаточно резкий спад на 96%. В целом, рынок банковских облигаций отличается высокой концентрацией, так как часть выпущенных облигаций сосредоточена, в основном, у крупнейших банков.

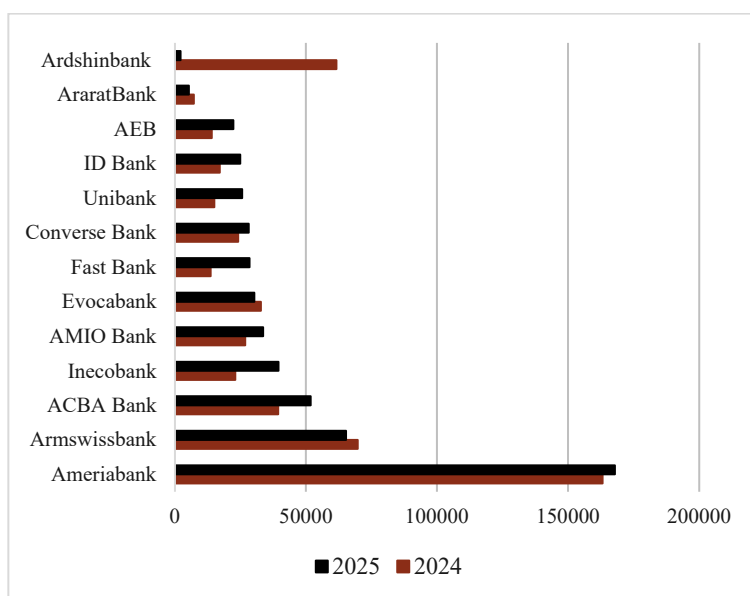


Рисунок 4. Баланс выпущенных банками облигаций (в млн драм) [2].

Для оценки развития банковского сектора необходимо учитывать не только финансовые показатели, но и такие показатели, как доверие населения к финансовым институтам, к государственным и политическим институтам, уровень удовлетворенности жизнью, финансовым состоянием, доверие к окружающим и другие показатели (Рис. 5).

В общем и целом, из вышеуказанных данных (Рис. 5), можно заметить, что население Армении положительно оценивает качество жизни. Результатом является наличие таких индексов, как удовлетворенность жизнью (78,9), свобода выбора и контроль над жизнью (53,9), безопасность (21). Но, одновременно, можно наблюдать, что общественное и институциональное доверие имеют достаточно низкий уровень. Доверие населения к окружающим достаточно низкое (-82,9), доверие к государству (-51,5), политической партии (-77,9), законодательной власти

(66,8), к судебной системе (-49,4) также демонстрируют отрицательные значения. А экономическая ситуация оценивается неоднозначно: параллельно наблюдается положительный индекс уровня образования (15,7) и отрицательный индекс по удовлетворенности финансовым положением (-10,8). Но также важно отметить, что доверие к банковскому сектору имеет положительный индекс (6,7). Индексы безопасности остаются на достаточно низком уровне: опасение войны, гражданских конфликтов, терроризма и т.д. В Армении наблюдается сочетание высокой удовлетворенности жизнью с одновременно низким уровнем доверия к институтам и тревожностью по поводу безопасности.



Рисунок 5. Социально-экономическое благополучие и доверие населения [4].

Важную роль в оценке устойчивости банковского сектора играют кредиты, предоставленные коммерческими банками. За весь рассматриваемый период (Рис. 6) объем кредитов увеличился на 99%, что является результатом расширения роли банков в жизни населения. Наиболее ощутимыми темпами наблюдается рост потребительских и ипотечных кредитов, достигших 1598,8 млрд и 1551,8 млрд драмов. Это указывает на повышение степени доверия населения к банковским услугам; несмотря на положительный индекс, показатель все же остается невысокий. В то же время рост кредитования произошел на фоне низкого уровня доверия населения к политическим партиям и государству.

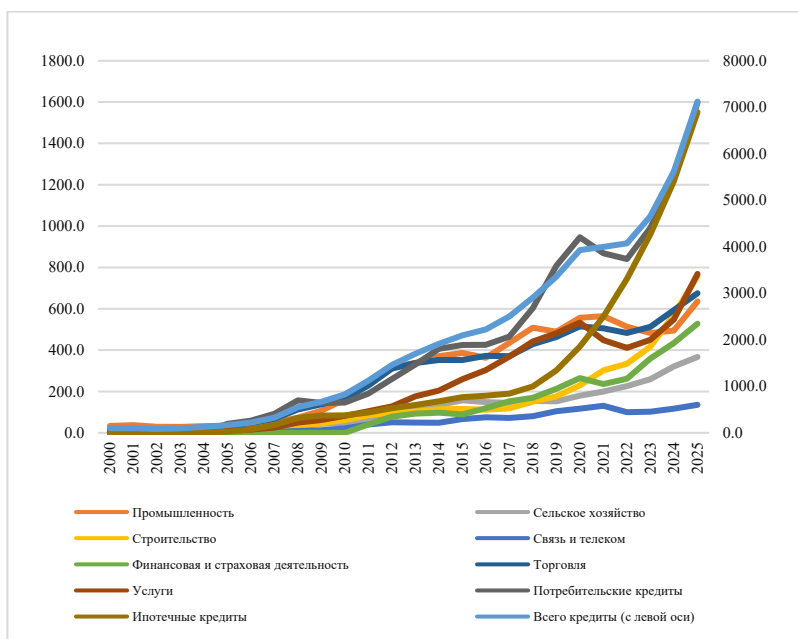


Рисунок 6. Кредиты, предоставляемые коммерческими банками в РА (по секторам) (в млрд драмов) [3].

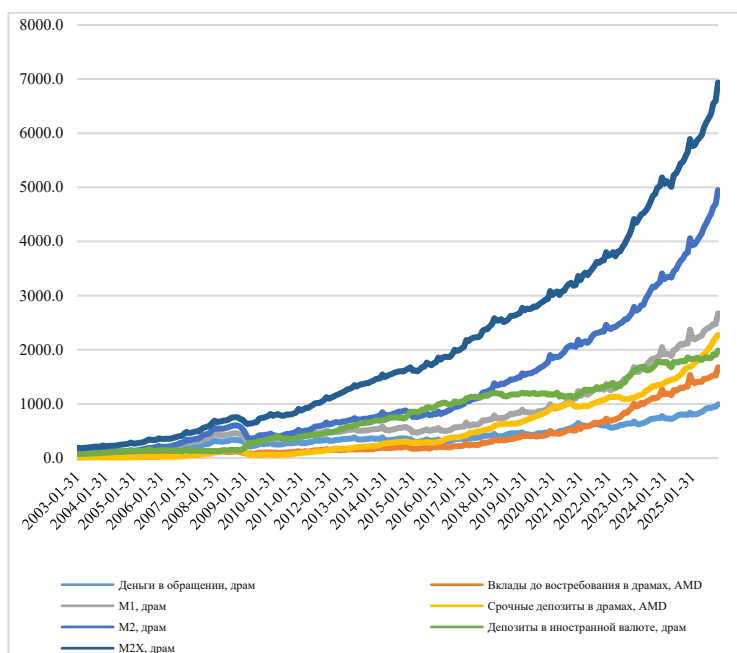


Рисунок 7. Денежная масса в обращении (в млрд драмов) [3].

Важно также рассмотреть изменение объема денежной массы в стране (Рис.7), так как это напрямую показывает доверие населения к финансовым институтам. Денежный агрегат M2X увеличился на 97%. Высокий рост наблюдался во вкладах до востребования и срочных депозитах в драмах, а также в сфере агрегата M1. Увеличение денежной массы наблюдалось одновременно с высокими показателями обеспокоенности населения рисками войны, гражданской войны и терроризма, а также низким доверием к государственным институтам. Это является результатом того, что банковской системе удалось сохранить доверие вкладчиков – даже в условиях высокой социально-политической неопределенности.

Важную роль играют также депозиты, которые являются одним из главных факторов, отражающие уровень доверия населения. Общая сумма депозитов резидентов (Рис. 8) увеличилась с 2012 по 2025гг. на 86%. Наиболее быстрыми темпами наблюдался рост депозитов в национальной валюте – на 92%, то есть укрепилось доверие населения к драму. Увеличились также срочные депозиты в драмах – в 15 раз, вклады до востребования – почти в 10 раз. Депозиты нерезидентов (Рис. 9) также имели положительный рост – на 84%, но важно отметить, что нерезиденты основную часть своих сбережений хранят в иностранной валюте, суммы вкладов в драмов значительно ниже.

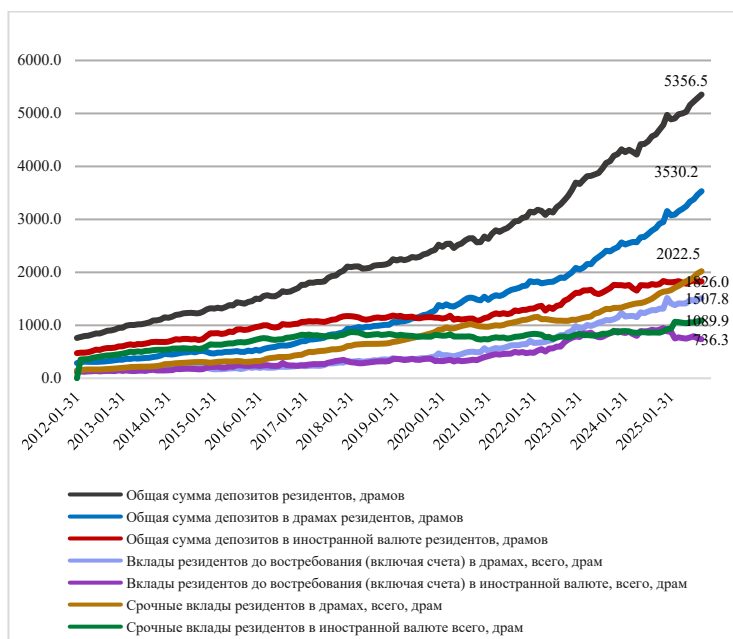


Рисунок 8. Депозиты резидентов (в млрд драмов) [3].

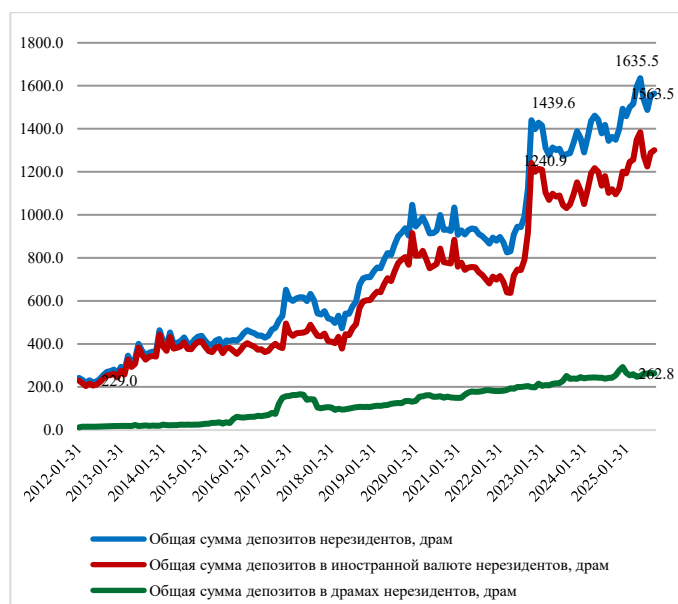


Рисунок 9. Депозиты нерезидентов (в млрд драмов) [3].

Для оценки состояния банковского сектора важным индикатором являются процентные ставки по депозитам (Рис. 10–12). За весь рассматриваемый период процентные ставки по депозитам, в целом, снизились. В драмах снизились с 18% до 8%, а в долларах – с 15,5% до 2,5%. Снижение процентных ставок одновременно наблюдалось на фоне роста объемов депозитов. Таким образом, снижение процентных ставок и одновременный рост объемов депозита свидетельствует о сохранении доверия населения к банковскому сектору, несмотря на недоверие населения к государству, политическим партиям, а также обеспокоенностью безопасностью и будущим своих детей.

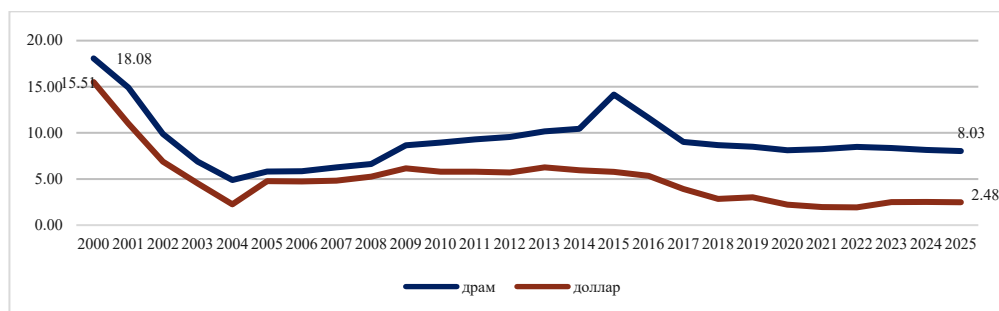


Рисунок 10. Средняя ставка по депозитам в %
(до 1 года, за исключением депозитов до востребования) [3].

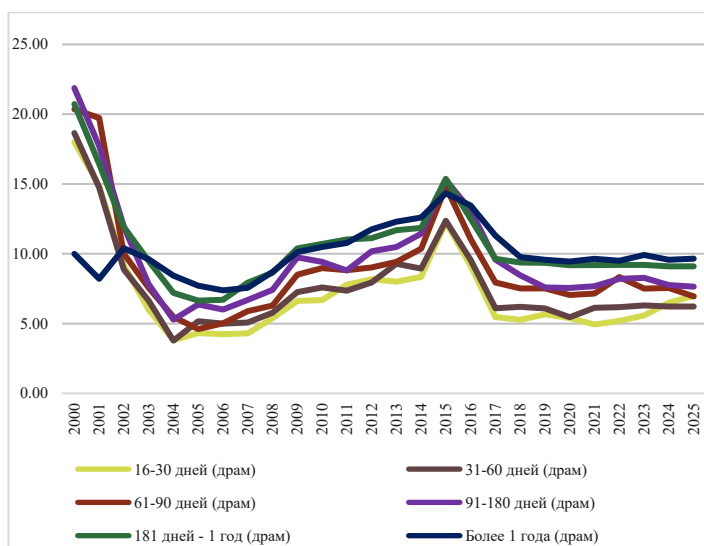


Рисунок 11. %-ставки депозитов в драмах [3].

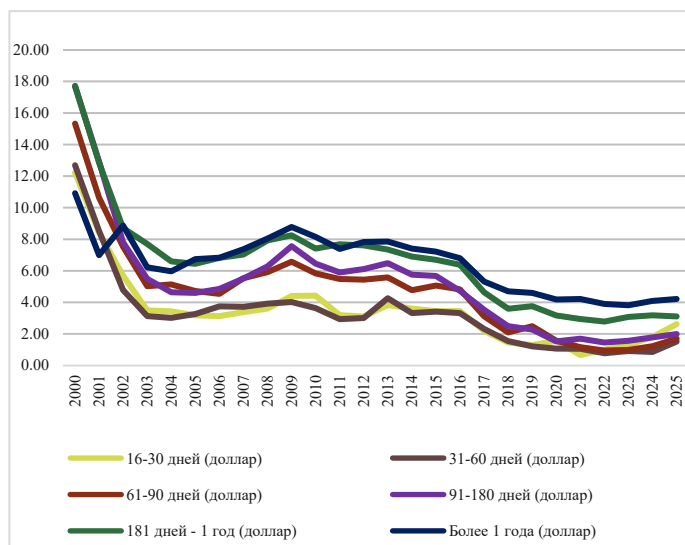


Рисунок 12. %-ставки депозитов в долларах [3].

Если рассмотреть депозиты и уровень долларизации депозитов (Рис. 13), то важно заметить, что, несмотря на рост объема депозитов почти в 7 раз, уровень долларизации снизился с 62,3% до 34,1%. Это свидетельствует о укреплении доверия населения к национальной валюте, когда граждане стали больше хранить свои сбережения в драмах.

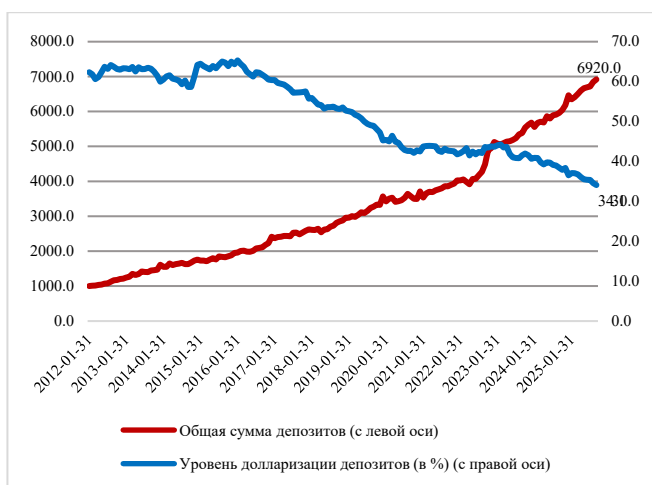


Рисунок 13. Общая сумма депозитов (в млрд драмов) и уровень долларизации (в %) [3].

Закключение

Степень финансового посредничества и роль банковской системы в экономике страны можно рассмотреть по соотношению кредитов и депозитов к ВВП (Рис. 14). Отношение кредитов к ВВП увеличилось с 9,5% до 62,9%, а депозитов – с 11,2% до 59,8%. То есть наблюдается расширение банковской деятельности, рост кредитования и повышение склонности населения держать свои сбережения в банках.

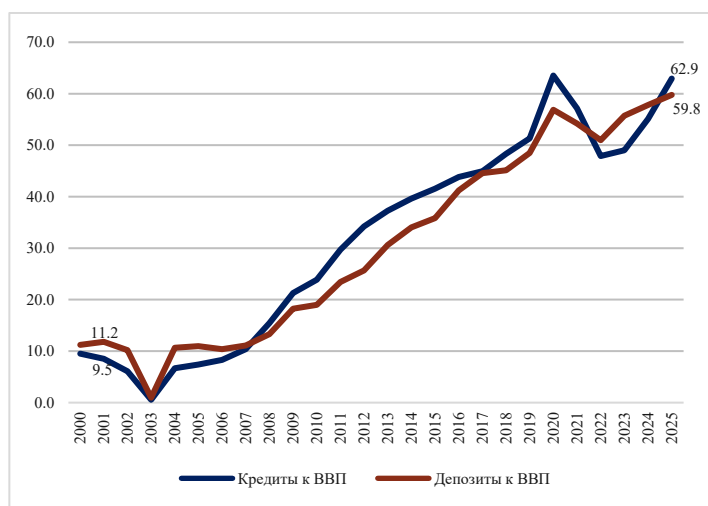


Рисунок 14. Кредиты и депозиты к ВВП [3].

Таким образом, на основе проведенного анализа можно сделать вывод, что банковская система Армении демонстрировала устойчивое развитие. Снижение долларизации депозитов отражает укрепление доверия населения в национальной валюте. Рост объемов депозитов наблюдался одновременно с низким уровнем доверия к государству, политической партии, законодательной власти, но в то же время с положительным индексом доверия населения к банковскому сектору.

ЛИТЕРАТУРА

1. Галстян А.Г., Вардгесян Э.-М.Г. Анализ и оценка воздействия поведенческих факторов в банковской системе (на примере РА) // Экономические исследования Российско-Армянского университета в 2024 году (Вып. 3. СС. 90–100, DOI: 10.24412/1829-0450-2024-3-90-100).
2. Результаты деятельности армянского банковского сектора за 2025 год [сайт]. URL: banks.am
3. Центральный Банк Республики Армения [сайт]. URL: cba.am
4. World Values Survey [сайт]. URL: worldvaluessurvey.org

THE ROLE OF TRUST IN SHAPING DEMAND FOR BANKING SERVICES: THE EXPERIENCE OF ARMENIA.

I. Gharagyozyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

This article examines the role of trust in shaping demand for banking services. An analysis of banking system indicators reflecting the level of public trust and the development of the banking sector in the country was conducted. The dynamics of banks' loan portfolios, net profit, the share of the banking sector in the country, deposits of both residents and non-residents, and other indicators were examined. The study aimed to identify the relationship between the level of trust and the dynamics of demand for banking services. The analysis revealed the main trends in the development of the banking system in Armenia and assessed the impact of trust on public behavior. Importantly, increased public trust contributes to an increase in deposits, lending, and increased demand for banking services. The results showed that trust is an important factor in the sustainable development of the banking sector, enhancing the efficiency of the Armenian financial system.

Keywords: public confidence, loans, deposits, banking sector, interest rates.

ИССЛЕДОВАНИЕ РЕАКЦИИ РЫНКА АКЦИЙ НА АНОНСЫ ЦИФРОВЫХ ПРОЕКТОВ

А.В. Легкова

*Санкт-Петербургский университет имени Петра Великого
sasha_legkova04@mail.ru*

АННОТАЦИЯ

Данная статья исследует наличие связи между анонсами цифровых проектов и продуктов в “X5 Group” и изменением котировок акций и выявление характера этой взаимосвязи. Исследование проводится при помощи событийного анализа и сравнения реакции фондового рынка на разные типы инициатив. Были проанализированы 4 события, в ходе исследования было установлено, что между объявлением цифровых инициатив “X5 Group” и изменением котировок акций существует непосредственная связь, однако она не носит линейного характера. Рынок не реагирует мгновенно, а оценивает проекты с учетом их потенциального влияния на операционную эффективность, капиталоемкости и внешнего контекста.

Ключевые слова: цифровые инициативы, котировки акций, событийный анализ, рыночная реакция.

Введение

С каждым годом цифровизация охватывает все больше и больше секторов экономики, а наличие современных технологий и инноваций напрямую влияет на оценку компании инвесторами. Однако инновационная деятельность требует больших вложений и формирует прибыль на долгосрочную перспективу, из-за чего бывает сложно оценить ее эффективность и рыночную реакцию в будущем. Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ проанализировал и заключил, что Россия входит в десятку стран-лидеров по объемам инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) – в 2023 году страна потратила на развитие науки 1,6 трлн рублей, по итогам 2024 года расходы остались примерно на том же уровне [1]. Это говорит

о том, что инвестиции в технологии являются приоритетом и конкурентным преимуществом для бизнеса. В такой ситуации крайне важно адекватно оценивать не только потенциал будущих проектов, но и то, какие результаты принесли те, которые уже реализованы. В исследовании [2] говорится о том, что, если рынок переоценивает цифровые новости, может быть краткосрочный рост и последующая коррекция. В то же время, если рынок не «поверит» сразу, реакция может быть слабой или отложенной, что тоже стоит учитывать.

Целью данной статьи является выяснить, существует ли непосредственная связь между анонсами цифровых продуктов и проектов в “X5 Group” и изменением котировок акций, а также определить характер этой связи. Для этого будет проанализировано 4 официальных новости, в которых содержатся анонсы о различных технологических инициативах в “X5 Group”.

Эмпирический анализ влияния цифровых инициатив на котировки “X5 Group”

13 марта 2024 года X5 объявили о том, что начинают роботизацию распределительных центров [3]. В тестировании участвовали два типа роботов: AMR (автономные мобильные роботы) и FMR (автономные вилочные погрузчики) – они перемещаются без участия человека и могут выполнять различные задачи в зависимости от программы. Данное решение помогло автоматизировать следующие процессы: перемещение и размещение товаров в зоне хранения, пополнение ячеек, отбор товаров для комплектации заказов и их перемещение в зону отгрузки [3]. Прогнозируется, что данные инициативы позволят оптимизировать, в среднем, до 20% персонала на каждом распределительном центре. На Рис. 1 и в Табл. 1 показана динамика котировок компаний за март 2024 года.

Поначалу наблюдается небольшое падение цен акций, но с 19 марта 2025г. акции вошли в устойчивый восходящий тренд. Это говорит о том, что инвесторам потребовалось время для анализа отчетов и долгосрочной перспективы роботизации складов и распределительных центров. В общем и целом, рынок отреагировал позитивно на новость.

Котировки акций за период 1.03.24–31.03.24

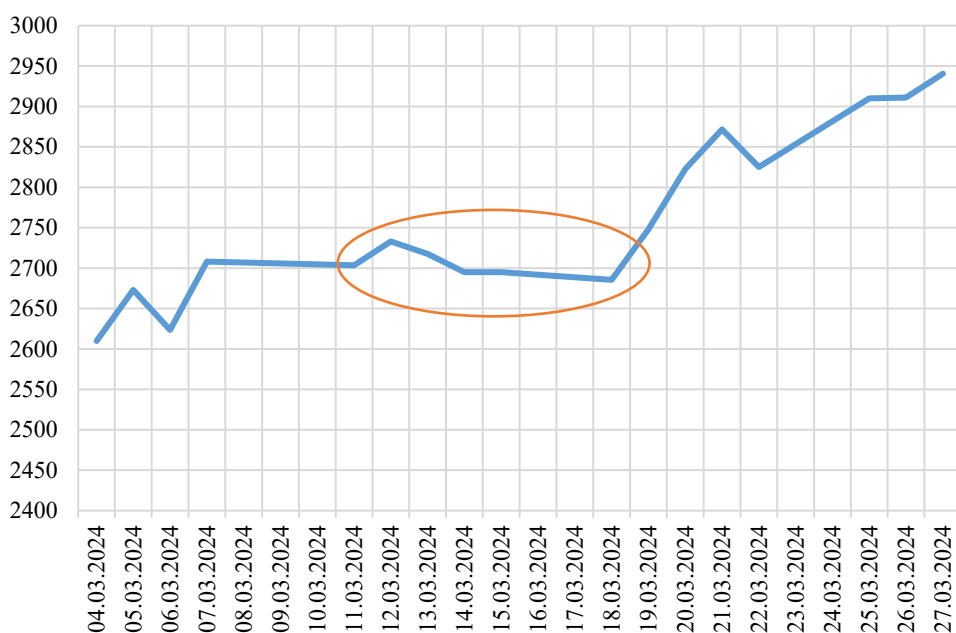


Рисунок 1. Котировки акций “X5 Group” за период 1.03.24-31.03.24
(разработано автором).

Таблица 1.

Котировки акций X5 Group за период 1.03.24-31.03.24 (разработано автором)

Дата	Цена закрытия	Изменение
01.03.2024	2699,5	+3,43%
04.03.2024	2610	+0,04%
05.03.2024	2673	-0,98%
06.03.2024	2623,5	-1,85%
07.03.2024	2708	+3,22%
11.03.2024	2703,5	-0,17%
12.03.2024	2733	+1,09%
13.03.2024	2717,5	-0,57%
14.03.2024	2695	-0,83%
15.03.2024	2695	0,00%

18.03.2024	2685,5	-0,35%
19.03.2024	2748	+2,33%
20.03.2024	2822,5	+2,71%
21.03.2024	2871,5	+1,74%
22.03.2024	2825	-1,62%
25.03.2024	2910	+3,01%
26.03.2024	2911	+0,03%
27.03.2024	2940,5	+1,01%

Далее рассмотрим новость от 10 апреля 2025 года, когда компания объявила, что собирается построить свой собственный центр обработки данных (далее – ЦОД) в Подмоскowie [4]. В статье [5] говорится, что ЦОД (Центр обработки данных, или дата-центр) – это помещение, где размещается высокопроизводительная ИТ-инфраструктура и локальные физические серверы, поддерживающие работу приложений компании и ее рабочие процессы. ЦОД также хранит и управляет данными, связанными с этими приложениями и службами. «Развитие цифровой инфраструктуры – один из ключевых приоритетов для X5. Строительство собственного ЦОДа позволит нам минимизировать зависимость от внешних провайдеров, повысить надежность наших сервисов и предложить более качественные решения как для внутреннего использования, так и для наших клиентов. Кроме того, инвестиции в собственный ЦОД дадут X5 значительные преимущества в снижении стоимости владения и позволят сократить расходы компании более чем в 3 раза», – заявил Александр Костин, управляющий директор “X5 Tech” [4]. Далее представлен график поведения цен акций в апреле 2025 года (Рис. 2) и Табл. 2 с точными значениями.

В данном примере хорошо видно, что после анонса новости динамика значительно улучшилась, так как уже на следующий день изменение составило +2,69%. Далее цена акции сохраняла позитивную тенденцию, даже несмотря на то, что за несколько дней до объявления постройки ЦОДов цена упала. Например, 4 апреля изменение было – 3,09%, а 3 апреля составило – 1,99%.

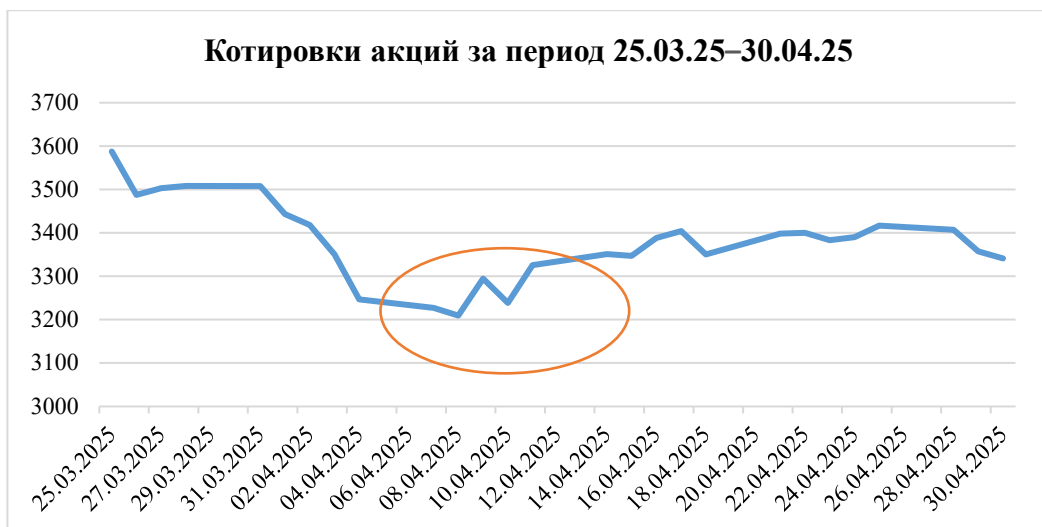


Рисунок 2. Котировки акций “X5 Group” за период 25.03.25–30.04.25.

Таблица 2.

Котировки акций “X5 Group” за период 25.03.25–30.04.25

Дата	Цена	Изменение, %
01.04.2025	3443	-1,84%
02.04.2025	3418	-0,73%
03.04.2025	3350	-1,99%
04.04.2025	3246,5	-3,09%
07.04.2025	3227	-0,60%
08.04.2025	3209,5	-0,54%
09.04.2025	3294,5	+2,65%
10.04.2025	3238,5	-1,70%
11.04.2025	3325,5	+2,69%
14.04.2025	3351	+0,77%
15.04.2025	3347	-0,12%
16.04.2025	3388	+1,22%
17.04.2025	3404	+0,47%
18.04.2025	3350	-1,59%
21.04.2025	3398	+1,43%
22.04.2025	3400	+0,06%

23.04.2025	3383	-0,50%
24.04.2025	3390	+0,21%
25.04.2025	3416,5	+0,78%
28.04.2025	3407	-0,28%
29.04.2025	3357	-1,47%
30.04.2025	3341	-0,48%

О пилотном запуске финансового сервиса «Х5 Банк» компания объявила 19 ноября 2021 года, сообщив, что в него будут включены цифровые карты, объединяющие функционал карты лояльности торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток», и банковские услуги – оплаты, перевода денег, получение рублевого возврата за покупки и другие [6]. Проект «Х5 Банк» реализовывался самостоятельной компанией, в состав учредителей которой входят “Х5 Group” и Альфа-Банк. На Рис. 3 и в Табл. 3 можно наблюдать цену акций в этот период.

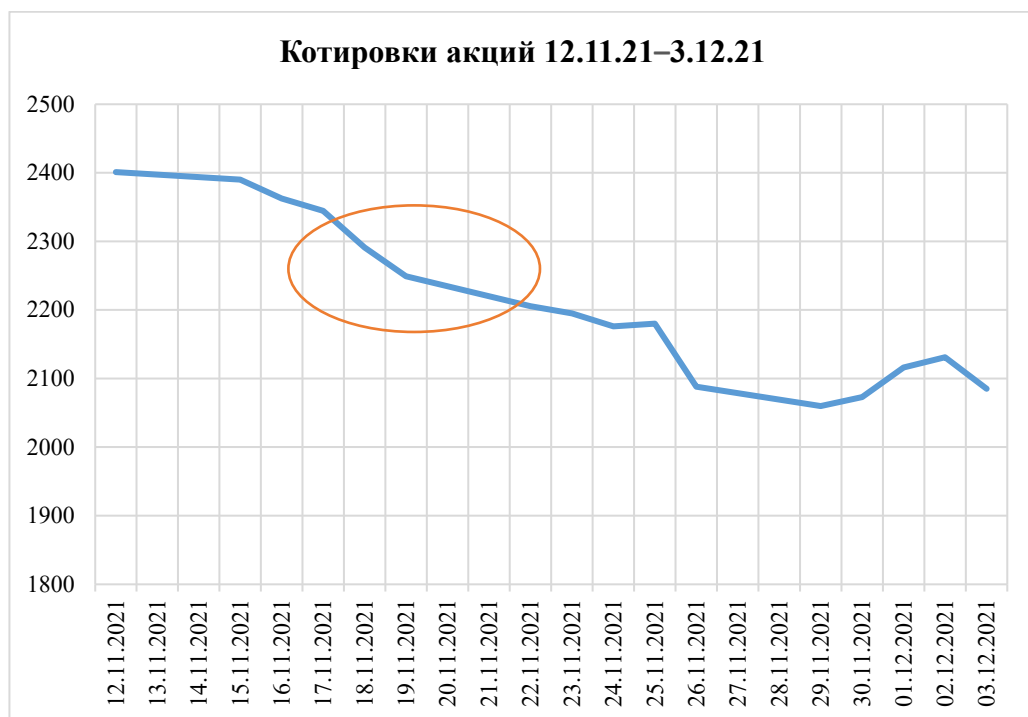


Рисунок 3. Котировки акций “Х5 Group” за период 12.11.21–1.12.21.

Таблица 3.

Котировки акций “X5 Group” за период 12.11.21–1.12.21

Дата	Цена закрытия	Изменение
12.11.2021	2401	-1,21%
15.11.2021	2390	-0,46%
16.11.2021	2362,5	-1,15%
17.11.2021	2344,5	-0,76%
18.11.2021	2291	-2,28%
19.11.2021	2249	-1,83%
22.11.2021	2205,5	-1,93%
23.11.2021	2195	-0,48%
24.11.2021	2176	-0,87%
25.11.2021	2180	+0,18%
26.11.2021	2088	-4,22%
29.11.2021	2060	-1,34%
30.11.2021	2073	+0,63%
01.12.2021	2116	+2,07%
02.12.2021	2131	+0,71%
03.12.2021	2085	-2,16%

Можно заметить, что, несмотря на общий нисходящий тренд в ценах акций, в день объявления о создании «X5 Банк» скорость падения заметно замедлилась, так как еще 18 ноября изменение составляло – 2,28%, а 19 ноября оно было минимальным (–1,83%). Это позволяет интерпретировать новость как фактор, временно стабилизирувавший нисходящий тренд. Последующий обвал 26 ноября (-4,22%) был вызван, вероятно, внешними макроэкономическими факторами (включая новости о новом штамме COVID-19), а не реакцией на запуск банковского сервиса.

Заключение

Таким образом, проведенное исследование позволяет утверждать, что между объявлением цифровых инициатив “X5 Group” и изменением котировок акций существует непосредственная связь, однако она не носит линейного характера. Рынок не реагирует мгновенно, а оценивает

проекты с учетом их потенциального влияния на операционную эффективность, капиталоемкости и внешнего контекста. Наиболее позитивно инвесторами воспринимаются инициативы, направленные на снижение издержек и оптимизацию бизнес-процессов (роботизация складов и распределительных центров), в то время как проекты, требующие значительных капитальных вложений в новые для компании направления (например, «Х5 Банк»), могут получать сдержанную или отложенную оценку.

ЛИТЕРАТУРА

1. Forbes [Эл. ресурс]: <https://www.forbes.ru/>. Не ради науки: как правильно построить финансирование НИОКР в компании. URL: <https://www.forbes.ru/mneniya/542895-ne-radi-nauki-kak-pravil-no-postroit-finansirovanie-niokr-v-kompanii> (дата доступа 19.03.2026).
2. Werner f. M. DeBondt, Richard Thaler. Does the Stock Market Overreact? // “The Journal of American Finance Association”. No. 40 (3), 1985. PP. 793–805.
3. Официальный сайт Х5 [Эл. ресурс]: <https://www.x5.ru/ru/>. Х5 начинает роботизацию распределительных центров. URL: <https://www.x5.ru/ru/news/x5-nachinaet-robotizacziyu-raspredelitelnyh-czentrov/>
4. Официальный сайт Х5 [Эл. ресурс]: <https://www.x5.ru/ru/>. Х5 начала строительство собственного Центра обработки данных в Подмосковье. URL: <https://www.x5.ru/ru/news/x5-nachala-stroitelstvo-sobstvennogo-centra-obrabotki-dannyh-v-podmoskove/>
5. РБК Тренды [Эл. ресурс]: <https://trends.rbc.ru/trends/> Что такое ЦОД: как работают и для чего нужны дата-центры. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/67f2e8b59a79470abea1b719>
6. Официальный сайт Х5 [Эл. ресурс]: <https://www.x5.ru/ru/>. Х5 объявляет о запуске собственных финансовых сервисов под брендом «Х5 Банк». URL: <https://www.x5.ru/ru/news/h5-obyavlyaet-o-zapuske-sobstvennyh-fin/>

RESEARCH INTO STOCK MARKET REACTIONS TO ANNOUNCEMENTS OF DIGITAL PROJECTS

A. Legkova

Peter the Great St. Petersburg University

ABSTRACT

This article examines the relationship between announcements of digital projects and products at X5 Group and changes in its stock price, as well as the nature

of this relationship. The study employs event analysis and compares stock market reactions to different types of initiatives. Four events were analyzed. The study found that there is a direct relationship between announcements of X5 Group's digital initiatives and changes in its stock price; however, this relationship is not linear. The market does not react instantaneously but evaluates projects based on their potential impact on operational efficiency, capital intensity, and the broader external context.

Keywords: digital initiatives, stock prices, event analysis, market reaction.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ: ФАКТОРЫ, ЭТАПЫ И РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ

С.М. Марикян, Е.В. Янченко

*Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина
lucky2007YE@yandex.ru, ianchenkoe@v@sstu.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье представлены теоретико-методологические основы исследования экономического потенциала нефтедобывающего предприятия. Уточнено понятие экономического потенциала, определили основные внешние и внутренние факторы, влияющие на уровень его использования. Были выявлены этапы повышения экономического потенциала. Определены возможные резервы его развития, дифференцированы на производственно-технологические, ресурсно-имущественные, финансово-экономические, кадровые, инновационно-технологические, организационно-управленческие.

Ключевые слова: экономический потенциал; нефтедобывающее предприятие; резервы роста.

Введение

В условиях динамично меняющейся мировой экономики и усиления конкуренции на энергетических рынках вопрос эффективного развития нефтегазовой отрасли промышленности приобретает особую значимость. Экономический потенциал становится ключевым фактором повышения рентабельности, инвестиционной привлекательности, залогом конкурентоспособности нефтедобывающих предприятий. Истощение легкодоступных запасов нефти и газа, рост рыночной неопределенности и волатильность цен на энергоносители, беспрецедентное внешнее давление [1] привлекает особое внимание к трудноизвлекаемым запасам [2], совершенствованию технологий добычи и увеличению эффективности использования имеющихся у предприятия ресурсов – активизации различных компонентов в составе экономического потенциала [3, 4]. Создается запрос на углубление теоретических и эмпирических исследования

экономического потенциала нефтедобывающего предприятия в современных условиях. *Цель исследования в рамках статьи:* обобщение и конкретизация теоретико-методологических основ исследования и оценки с учетом факторов, обуславливающих развитие экономического потенциала, выявление возможных резервы его повышения.

Методы исследования: контент-анализ литературных источников; аналитический метод. При выявлении внешних факторов влияния на уровень использования экономического потенциала использовался отчет Международного энергетического агентства [5].

Результаты исследования

1. Уточнено понятие экономического потенциала предприятия, который рассматривается как комплексный феномен – совокупность материальных, финансовых, трудовых, технологических и организационных ресурсов, включая накопленный опыт, знания, институции (организационные нормы, корпоративная культура, традиции и нормы неформального взаимодействия, укрепившиеся в отрасли), отражающих способность экономического субъекта обеспечивать максимально возможный результат хозяйственной деятельности.

2. Выявлены внешние и внутренние факторы, оказывающие наиболее существенное воздействие на формирование и развитие экономического потенциала нефтедобычи в современных условиях (Рис. 1).

Условия развития сектора нефтедобычи характеризуют способность предприятия активизировать экономический потенциал, трансформировать возможности в реальность: по состоянию на 2025г. запасы нефти в России оцениваются примерно в 80 млрд баррелей (4,5% мировых запасов), что формально обеспечивает добычу на горизонте порядка 55–60 лет при текущих объемах производства [6]. Однако количественные показатели запасов не отражают в полной мере качество ресурсной базы и экономическую доступность добычи. Более половины разведанных запасов относится к категории трудноизвлекаемых, включая нефть низкопроницаемых пластов, залежи с высокой обводненностью и ресурсы, приуроченные к шельфовым зонам и районам Крайнего Севера. Смещение структуры добычи в сторону таких месторождений приводит к росту капитальных затрат на бурение и обустройство скважин, увеличению эксплуатационных расходов и усложнению технологических процессов.

Снижение средних дебитов скважин и необходимость поддержания пластового давления требуют применения многостадийного гидроразрыва пласта, горизонтального бурения, химических методов интенсификации притока, что существенно увеличивает себестоимость добычи на единицу продукции. В результате, природно-геологический фактор оказывает долговременное давление на экономический потенциал нефтедобывающих предприятий, снижая норму рентабельности и повышая требования к финансовым, инвестиционным и технологическим ресурсам.

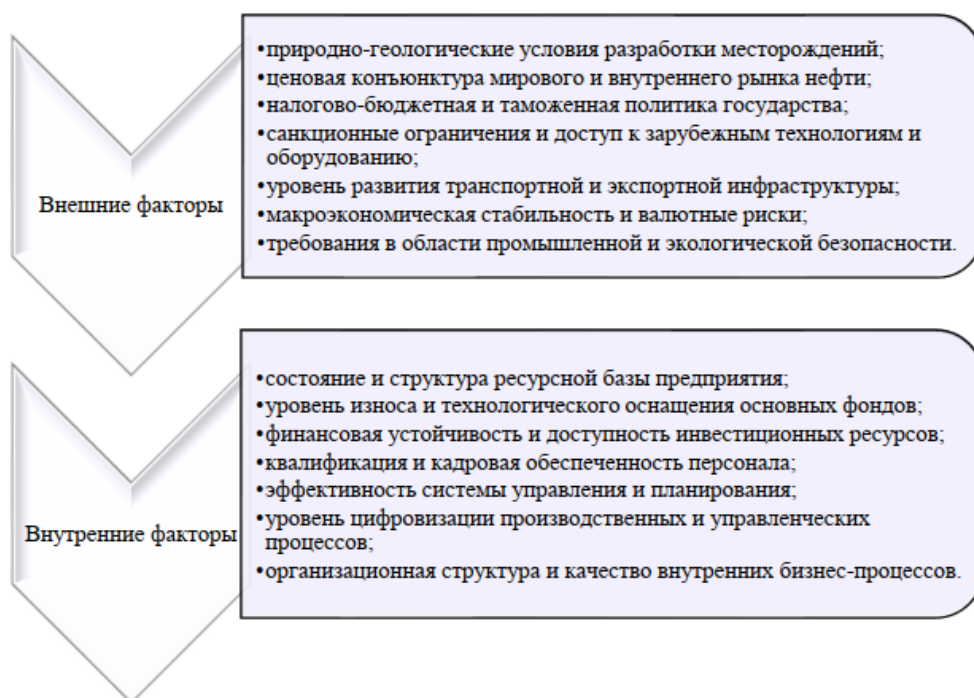


Рисунок 1. Факторы, влияющие на экономический потенциал нефтедобывающего предприятия.

Период 2023–2025гг. характеризуется высокой волатильностью цен, обусловленной изменением глобального спроса, трансформацией логистических цепочек, действиями стран-участниц соглашений ОПЕК+ и геополитическими ограничениями. В 2025г. средняя индикативная цена нефти, используемая в России для расчета налоговых обязательств, снизилась до уровня около 55,6 \$ США за баррель против 67,9 \$ США годом ранее, что оказалось ниже параметров, заложенных в бюджетное планирование [6].

Снижение цен непосредственно отразилось на доходной части нефтедобывающих компаний и федерального бюджета. Совокупные поступления от экспорта нефти и газа в 2025г. сократились примерно на 24% по сравнению с предыдущим годом и достигли минимальных значений с 2020г. [7]. Для предприятий это означает сокращение свободного денежного потока, ограничение возможностей самофинансирования и необходимость пересмотра инвестиционных программ. Усиление ценовой неопределенности повышает инвестиционные риски, усложняет долгосрочное планирование и снижает предсказуемость экономических результатов нефтедобычи.

3. Предложен методологический подход повышения экономического потенциала предприятия, предполагающий несколько этапов, основанных на переходе от аналитической оценки к практической реализации управленческих решений (Рис. 2).

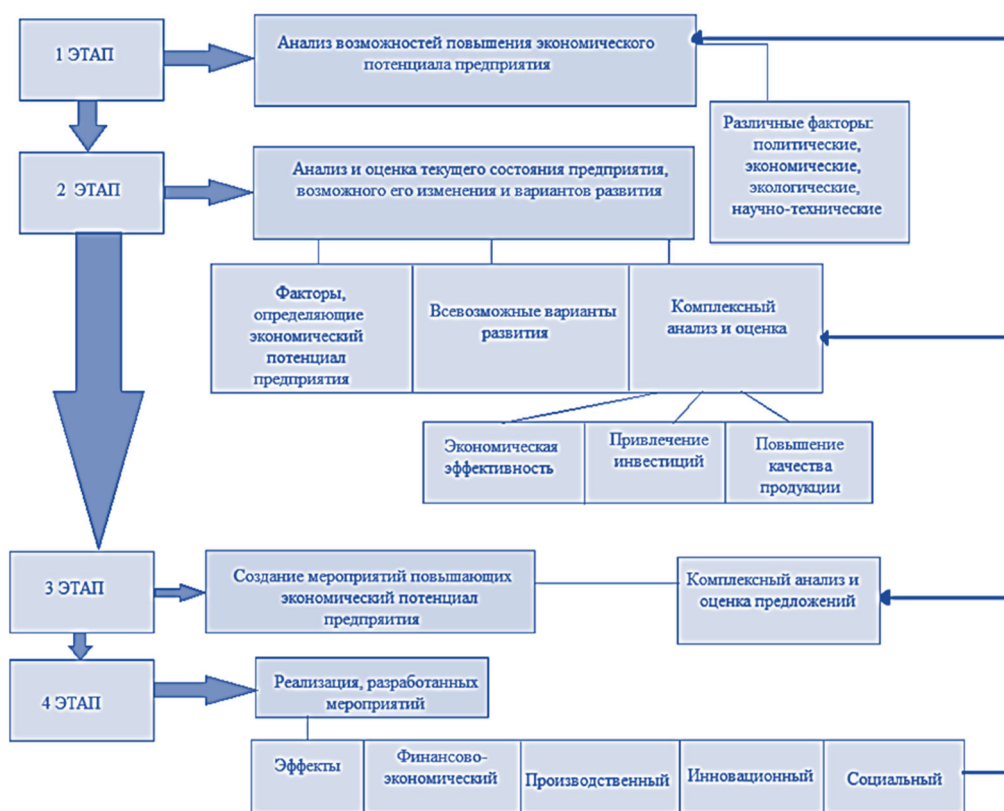


Рисунок 2. Этапы повышения экономического потенциала предприятия.

На первом этапе осуществляется анализ возможностей роста экономического потенциала с учетом совокупности экономических, экологических и научно-технических факторов, формирующих внешние и внутренние условия функционирования предприятия. Второй этап направлен на комплексную оценку текущего состояния предприятия, выявление факторов, определяющих уровень экономического потенциала, и формирование возможных вариантов его развития, сопровождаемых сопоставлением ожидаемых эффектов в части экономической эффективности, инвестиционной привлекательности и качества продукции. На третьем этапе разрабатывается система мероприятий, ориентированных на целенаправленное повышение экономического потенциала, после чего осуществляется комплексная оценка предлагаемых решений.

Заключительный этап предполагает реализацию отобранных мероприятий и оценку достигнутых эффектов, включая финансово-экономические, производственные, инновационные и социальные результаты, обеспечивая замкнутый цикл управления развитием экономического потенциала предприятия нефтедобычи.

4. Выявлены потенциальные резервы развития нефтедобывающего предприятия в современных условиях хозяйствования, трактуемые как совокупность возможностей для повышения эффективности использования ресурсов, снижения издержек и наращивания результативности деятельности.

1) Производственно-технологические резервы: повышение нефтеотдачи пластов за счет применения методов интенсификации добычи; оптимизация режимов эксплуатации скважин и управления фондом добывающих и нагнетательных скважин; сокращение простоев оборудования и увеличение коэффициента его использования; снижение технологических потерь нефти при добыче, сборе и подготовке; продление срока службы основных фондов за счет модернизации и ремонтов.

2) Ресурсно-имущественные резервы: рационализация структуры активов и снижение доли низкоэффективных внеоборотных средств; вовлечение в хозяйственный оборот неиспользуемых и слабо используемых активов; ускорение оборачиваемости оборотных средств; оптимизация запасов материалов, реагентов и запасных частей; повышение эффективности использования земельных и инфраструктурных объектов.

3) Финансово-экономические резервы: оптимизация структуры источников финансирования и снижение стоимости заёмного капитала;

повышение управляемости денежными потоками; сокращение непроизводительных и условно-постоянных расходов; повышение инвестиционной отдачи капитальных вложений; использование налоговых механизмов и льгот в рамках действующего законодательства.

4) Кадровые резервы: рост производительности труда за счет повышения квалификации персонала; снижение текучести кадров в ключевых производственных подразделениях; оптимизация профессионально-квалификационной и возрастной структуры работников; внедрение систем мотивации, ориентированных на результат добычи и снижение затрат; развитие управленческих компетенций среднего и высшего звена.

5) Инновационно-технологические резервы: внедрение цифровых систем мониторинга и управления добычей; использование геолого-технологического моделирования при планировании разработки месторождений; автоматизация процессов сбора, анализа и обработки производственных данных; переход к интеллектуальным месторождениям и элементам «умной» добычи; локализация и адаптация технологических решений в условиях санкционных ограничений.

6) Организационно-управленческие резервы: совершенствование системы планирования и контроля производственных показателей; повышение качества управленческих решений на основе аналитических и цифровых инструментов; оптимизация бизнес-процессов и сокращение управленческих издержек; развитие проектного управления в инвестиционных и технологических программах; повышение согласованности между производственными, финансовыми и инвестиционными блоками.

Обсуждение результатов

Выявленные внешние факторы экономического потенциала могут служить не только стимулом, но и препятствовать его развитию. В частности, изменение параметров налогообложения напрямую влияет на финансовую устойчивость нефтедобывающих предприятий, уровень их рентабельности и способность направлять средства на развитие. Повышение фискального изъятия в условиях снижения цен усиливает давление на экономический потенциал предприятий, тогда как налоговые льготы для разработки трудноизвлекаемых запасов и удалённых месторождений частично компенсируют рост затрат. Таможенная политика, включая экспортные ограничения и переориентацию поставок на альтернативные

рынки, дополнительно формирует условия функционирования отрасли и определяет доступность внешних источников доходов.

Риски возрастают и в связи с ужесточением экологических норм. Российское законодательство предусматривает обязательное проведение экологической экспертизы, мониторинг состояния природной среды и соблюдение норм промышленной безопасности на всех этапах добычи и транспортировки нефти. Выполнение данных требований требует дополнительных капитальных вложений в системы контроля, модернизацию оборудования и обучение персонала. Для проектов, реализуемых в арктических и северных регионах, затраты на обеспечение экологической безопасности возрастают многократно, снижая экономическую эффективность и повышает риски реализации.

Санкционные меры затронули поставки высокотехнологичного бурового оборудования, программного обеспечения для геологоразведки и моделирования месторождений, технологий добычи на шельфе и трудноизвлекаемых пластах. Отсутствие доступа к данным решениям усложняет разработку новых месторождений и увеличивает сроки и стоимость реализации проектов. В ответ на технологические ограничения нефтедобывающие компании были вынуждены активизировать процессы импортозамещения и искать альтернативных поставщиков оборудования. Замена сложных технологических решений требует значительных временных и финансовых ресурсов, а в ряде случаев сопровождается снижением эффективности добычи [8].

Рост поставок в страны Азии сопровождался изменением логистических схем, увеличением плеча доставки и ростом транспортных расходов. Снижение доли российской нефти в импорте отдельных стран, включая Индию, отражает процесс перестройки глобальных потоков и усиливает конкурентное давление на российских производителей. Ограниченность инфраструктурных мощностей сдерживает возможности наращивания экспорта и оказывает влияние на уровень реализуемого экономического потенциала предприятий.

Учет выявленных внешних и внутренних факторов развития экономического потенциала нефтедобывающего предприятия, оценка рисков и угроз позволит сформировать меры государственной поддержки и могут быть использованы при формировании стратегии развития нефтедобывающих предприятий. Однако сложности в их количественной оценке сопряжены с волатильностью цен нефтяного рынка, изменением конъюнк-

туры под действие неэкономических факторов (политической ситуации) и высокой степенью неопределенности.

Заключение

Таким образом, экономический потенциал предприятия нефтедобычи не является статичной величиной и изменяется под воздействием комплекса разнонаправленных воздействий, формирующих пределы и возможности его развития. Способность предприятия сохранять устойчивость, обеспечивать повышение эффективности и реализовывать стратегические задачи напрямую зависит от согласованности ресурсных, технологических, финансовых и управленческих решений, принимаемых с учетом отраслевой специфики и внешних ограничений. Достигнутые в ходе исследования результаты – конкретизация теоретико-методологических основ исследования экономического потенциала нефтедобывающего предприятия с учетом факторов, влияющих на его развитие – позволят выявлять резервы роста и определить пути их экстернализации.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Черняев М.В.* Развитие нефтегазового комплекса в условиях мобилизационной экономики и санкционного давления коллективного Запада // «Экономическое развитие России». Т. 32, № 2. 2025. СС. 189–195.
2. *Маринин И.А., Балдина Т.Р., Демин С.В.* Использование инновационных методов увеличения нефтеотдачи на месторождениях России с истощенными и трудноизвлекаемыми запасами // «Теория и практика общественного развития». № 8(184). 2023. СС. 143–153.
3. *Мартыненко Н.К.* Рейтинговая оценка конкурентоспособности и надежности ПАО «***а» среди одного ряда предприятий углеводородной отрасли // «Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева». Т. 2, № 1. 2020. СС. 165–175.
4. *Тарасова Т.Ф., Иголкина Т.Н., Ал-Аббуди М.Н.Ж.* Экономический потенциал предприятия как основа обеспечения его состоятельности и конкурентоспособности на рынке // «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права». № 1 (110). 2025. СС. 70–78.
5. Oil 2025. Analysis and forecast to 2030 [Эл. ресурс]. Режим доступа: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/018c3361-bc01-4482-a386-a5b2747ae82a/Oil2025.pdf>

6. Поклад В. Оценка запасов углеводородов и потенциал роста добычи внутри России [Эл. ресурс]. Режим доступа: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/ocenka-zapasov-uglevodorodov-i-potencial-rosta-dobychi-vnutri-rossii/?ysclid=mlcclu66wu75411265>
7. Нефтегаз [Эл. ресурс]. Режим доступа: <https://neftegaz.ru/news/finance/912671-neftegazovye-dokhody-byudzheta-rf-v-2025-g-snizilis-na-24-sostaviv-menee-8-5-trln-rub/>
8. Дегтярев А.Н., Кузнецова А.Р. Развитие нефтяной отрасли в условиях санкций и ограничений // «Вестник Академии наук Республики Башкортостан». Т. 46. № 1 (109). 2023. СС. 57–66.

THE ECONOMIC POTENTIAL OF AN OIL PRODUCING ENTERPRISE: FACTORS, STAGES, RESERVES OF IMPROVEMENT

S. Marikyan, E. Yanchenko

Saratov State Technical University named after Yuri Gagarin

ABSTRACT

The article presents the theoretical and methodological foundations of the study of the economic potential of an oil producing enterprise. The authors clarified the concept of economic potential, identified the main external and internal factors influencing the level of its use. The stages of increasing economic potential have been identified. Possible reserves for its development have been identified, differentiated into production and technological, resource and property, financial and economic, personnel, innovation and technological, organizational and managerial.

Keywords: economic potential; oil producing enterprise; growth reserves.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ СО СТРАНАМИ ВОСТОЧНОЙ АЗИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Д.А. Минасян

*Российско-Армянский университет
danielminasan@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

В данной статье анализируется внешнеэкономическое сотрудничество Республики Армения со странами Восточной Азии: с Китаем и Японией. Автор рассматривает современное состояние внешней торговли, динамике товарооборота, структуре экспорта и импорта, логистическим инициативам и месту стран Восточной Азии во внешнеэкономической политике РА. В работе выявляются основные проблемы сотрудничества, включая транспортно-логистические ограничения, высокую стоимость доставки, геополитические риски и недостаточную диверсификацию торговых связей.

Ключевые слова: Восточная Азия, внешняя торговля, экспорт, импорт, Армения.

Введение

Мировая экономическая система трансформируется и, вместе с ней, пересматриваются многие из тех внешнеэкономических связей, на которые Армения опиралась многие годы. Поиск диверсификации экономики приобретает особую значимость на фоне улучшения сотрудничества со странами Восточной Азии. По итогам 2024г. Объем товарооборота между Арменией и Китаем составил 2,82 млрд долл. США – на 34,3% больше по сравнению с аналогичным периодом 2023г. При этом правительства и эксперты подчеркивают, что стратегическое партнерство с Китаем и участие Армении в инициативах «Пояс и путь» открывают новые возможности для экономики страны. Восточный регион способствует не только увеличению товарного экспорта, но и росту туристических и инвестиционных связей.

Значимость исследования также определяется ограниченностью внутреннего рынка Армении и высокой зависимостью национальной экономики от внешних факторов, что усиливает необходимость расширения торгово-экономических и инвестиционных связей с динамично развивающимися экономиками Восточной Азии. Потенциал взаимодействия в данном направлении используется не в полной мере.

Материал и методы

Актуальность данной работы обусловлена необходимостью диверсификации внешнеэкономических связей Армении в условиях трансформации мирового рынка. Исследование восточноазиатского вектора напрямую отвечает практическим задачам страны по поиску новых надежных партнеров

Особое внимание в работе уделяется странам Восточной – Китаю и Японии. Эти государства являются важными центрами мировой экономики, технологий, промышленности, инвестиций и международной торговли. Поэтому сотрудничество с ними может стать для Армении одним из перспективных направлений укрепления внешнеэкономической устойчивости.

Для анализа использованы годовые данные Статистического комитета РА за период 2020–2024гг. и данные информационного ресурса “The Observatory of Economic Complexity” за 2024г. [1, 2].

Китай – наиболее устойчивый и структурно важный восточноазиатский партнер Армении. Объем импорта увеличился с 674,1 млн \$ в 2020г. до 1 727,1 млн \$ в 2024г., то есть более чем в 2,5 раза. При этом доля Китая в мировом импорте Армении оставалась значительной на протяжении всего рассматриваемого периода, достигая максимума в 2021г. (16,1 %), а к 2024г. составила 9,8 %. Экспортное направление характеризовалось менее равномерной, но, в целом, восходящей динамикой. Если в 2020г. экспорт Армении в Китай составлял 289,8 млн \$, то в 2021г. он увеличился до 393,1 млн \$, после чего в 2022г. наблюдалось некоторое снижение до 369,5 млн долл. Однако уже в 2023г. показатель вновь вырос до 425,3 млн \$, а в 2024г. зафиксирован резкий скачок до 1 097,5 млн \$, что свидетельствует о существенном расширении армянского экспорта на китайском направлении. Несмотря на колебания абсолютных объемов, Китай сохранял заметное место и в экспортной структуре Армении: его

доля в мировом экспорте страны изменялась от 11,4% в 2020г. до 4,9% в 2023г., а затем вновь возросла до 8,4% в 2024г.

По товарной структуре Китай и Армения в 2024 году образовали почти классическую вертикальную связку «сырье/металлы и машины/электроника транспорт». Армянский экспорт в Китай более чем на 97% состоял из двух групп «драгоценные камни, металлы, монеты» и «руды, шлак и зола». Китайский экспорт в Армению был гораздо более диверсифицирован и концентрировался в «машины и оборудование», «электротехника и электроника» и «автотранспорт». Это не структура массовой двусторонней кооперации, а структура асимметричной взаимодополняемости: Китай выступает производственной платформой для армянского импорта, а Армения – поставщиком узкого круга высокостойких и сырьевых позиций (Табл. 1).

По различным оценкам, скачок обеспечивался прежде всего экспортом или реэкспортом полуобработанного золота и традиционным вывозом медных руд и концентратов.

Таблица 1.

Внешнеторговое партнерство РА с Китаем, 2024г.

Поток	Товарная группа	Стоимость, млн \$	Доля в потоке, %
Экспорт РА в Китай	Драгоценные металлы, монеты	588,25	53,6
	Руды, шлак и зола	481,24	43,8
	Черные металлы	9,38	0,8
	Оптика, фото, медтехника	9,34	0,8
Импорт РА из Китая	Машины, реакторы, котлы	440,45	26,4
	Электрические машины и оборудование	356,31	21,4
	Автотранспорт	205	12,3

Источник: составлено автором на основе данных “The Observatory of Economic Complexity”.

Не менее важным будет обозначить, что РА все еще имеет нереализованный потенциал в рамках китайской инициативы «Пояс и путь». Официально республика присоединилась к инициативе в 2015 году, но ее вовлеченность остается ограниченной [3]. Особую значимость инициатива приобретает с учетом новой геополитической ситуации между Россией и Украиной. Данный стратегический сдвиг может повысить значение Южного Кавказа для Китая, особенно с учетом того, что через регион проходит Экономический коридор Китай–Центральная Азия–Западная Азия (China–Central Asia–West Asia Economic Corridor, CCAWEC). Однако, как и другие коридоры, CCAWEC не проходит по территории Армении [4].

В отличие от Китая, Япония для Армении остается умеренным, но качественно важным партнером: это – заметный источник ввоза автомобилей, машин и точной техники, тогда как армянский экспорт в Японию значительно уже и волатильнее. В 2024 году Армения импортировала из Японии товаров на 117,88 млн \$ США и экспортировала в Японию на 15,85 млн \$ США; отрицательное сальдо составило 102,03 млн \$ США, а коэффициент покрытия – только 13,4%.

Японский импортный профиль для Армении практически однозначен: «средства наземного транспорта и их части» дал 49% импорта из Японии, «электрические машины и оборудование» – 21,4%, «оптика, фото, медтехника» – 9,6%. Иначе говоря, Япония для Армении выступает, прежде всего, в роли капиталоемкой и технологической страной для импорта. Экспорт Армении в Японию в 2024 году, напротив, был сосредоточен в нескольких нишах: «одежда и его принадлежности» обеспечил больше половины поставок, «табак и его изделия» и «алюминий» – еще почти по четверти каждый. Такая конфигурация указывает на отсутствие широкой продуктовой базы и на высокую чувствительность потока к разовым сделкам (Табл. 2).

Япония в 2022–2023 гг. не входила в список крупнейших импортных и экспортных направлений Армении, тогда как Китай там присутствовал стабильно. Это, само по себе, важное наблюдение, так как японское направление существенно уступает китайскому по масштабу, но при этом может быть более значимым для технологического обновления, чем для объема оборота. Отсюда практический вывод для торговой политики: Япония – это не «массовый рынок» для Армении, а рынок точечных ниш и, одновременно, источник более сложных промышленных и транспорт-

ных товаров. С Японией продолжается активное сотрудничество в сфере высоких технологий и культурного обмена. Можно отметить участие армянских компаний в выставках в Азии (EXPO 2025 Осака, Кансай, Япония [5], международная технологическая выставка “Japan IT Week” [6]).

Таблица 2.

Внешнеторговое партнерство РА с Японией, 2024г.

Поток	Товарная группа	Стоимость, млн \$	Доля в потоке, %
Экспорт РА в Японию	Одежда и принадлежности к одежде, кроме трикотажных	25,4	54,4
	Табак и его изделия	7,97	17,1
	Алюминий	7,82	16,7
	Летательные и космические аппараты	9,34	8,04
Импорт РА из Японии	Средства наземного транспорта и их части	51,8	49,0
	Электрические машины и оборудование	22,6	21,4
	Оптика, фото, медтехника	10,2	9,6

Источник: составлено автором на основе данных “The Observatory of Economic Complexity”.

Самым важным барьером для сотрудничества выступает транспортно-географическое положение. Армения не имеет выхода к морю, а границы с Турцией и Азербайджаном остаются закрытыми. Основная часть грузопотоков идёт через Грузию, меньшая часть – через Иран. Это делает внешнюю торговлю Армении зависимой от состояния транспортных коридоров, портовой инфраструктуры, региональной безопасности и внешнеполитических факторов. Это приводит к росту логистических затрат и ограничивает конкурентоспособность армянского экспорта.

Второй барьер – ограниченная инфраструктура. Для более активной торговли с Восточной Азией Армении необходимы современные складские мощности, логистические центры, эффективная таможенная инфраструктура, транспортные узлы и мультимодальные маршруты.

Третья проблема заключается в товарной концентрации. Армянский экспорт в страны Восточной Азии пока сосредоточен в узком наборе товарных групп. Это делает экспорт уязвимым: если меняется спрос или цена на конкретный товар, это может значительно повлиять на общий объем торговли.

Заключение

На основе проведенного анализа в работе были сформулированы основные выводы:

- Внешнеэкономическое сотрудничество со странами Восточной Азии является для Армении перспективным направлением диверсификации экономики в условиях сохранения импортозависимости.
- Китай уже стал ключевым восточноазиатским партнером Армении, однако структура торговли с ним остаётся асимметричной и требует дальнейшей диверсификации. Япония пока уступает Китаю по объёмам торговли, но обладают значительным потенциалом в сферах технологий, инвестиций, образования, городской инфраструктуры и культурного сотрудничества.
- Основными барьерами остаются логистика (неразвитость транзитных коридоров и мультимодальных маршрутов), высокая стоимость доставки, закрытые границы, инфраструктурные ограничения, нормативные процедуры (сложные процедуры и отсутствие гармонизированных договоренностей) и узкая структура экспорта. Это лишь подтверждает необходимость продолжения реформ и активных мер по углублению сотрудничества.
- Для развития сотрудничества необходимо сочетать торговую политику, инфраструктурные проекты, дипломатический диалог, участие бизнеса, образовательные программы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Statistical Committee of the Republic of Armenia. www.armstat.am
2. The Observatory of Economic Complexity. www.oec.world/en
3. *Wrobel R.* (2022). The Chinese belt and road initiative between economics and geopolitics: Consequences for Armenia, *Ordnungspolitische Diskurse*, No. 2022-1, *Ordnungs Politisches Portal (OPO)*, Erfurt, 23p.
4. *Tsaturyan M., Duarte P.A.B.* Armenia's Foreign Policy Options Within China's Belt and Road Initiative: A Small State Perspective // "Journal of Eurasian Studies". Vol. 17, No. 1. 2026, 121p. PP. 116–127.
5. Вице-спикер Национального Собрания Республики Армения Акоп Аршакян посетил Всемирную выставку «EXPO 2025 Осака, Кансай, Япония» [Эл. ресурс] // «Арменпресс». 1 июня 2025. URL: <https://armenpress.am/ru/article/1221108> (дата обращения: 28.04.2026).
6. Armenia showcases tech innovations at Japan IT Week in Tokyo [Электронный ресурс] // "Armenpress". 8 April 2026. URL: <https://armenpress.am/en/article/1246822> (дата обращения: 29.04.2026).

ANALYSIS OF THE REPUBLIC OF ARMENIA'S FOREIGN ECONOMIC COOPERATION WITH EAST ASIAN COUNTRIES: PROBLEMS AND PROSPECTS

D. Minasyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The paper analyzes the foreign economic cooperation of the Republic of Armenia with East Asian countries, namely China and Japan. The author examines the current state of foreign trade, the dynamics of trade turnover, the structure of exports and imports, logistics initiatives, and the role of East Asian countries in the foreign economic policy of the Republic of Armenia. The paper identifies the main challenges of cooperation, including transport and logistics constraints, high delivery costs, geopolitical risks, and insufficient diversification of trade relations.

Keywords: East Asia, foreign trade, export, import, Armenia.

ВОЗДЕЙСТВИЕ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РА

М.А. Мкртчян, Э.К. Григорян

Российско-Армянский университет

mariana.mkrтчян@student.rau.am, elya.grigoryan@student.rau.am

АННОТАЦИЯ

Данная статья направлена на изучение влияния цифрового маркетинга на эффективность развития малого и среднего предпринимательства. В работе рассматривается роль социальных сетей как инструмента продвижения, привлечения клиентов и повышения конкурентоспособности бизнеса. Особое внимание уделяется применению SMM в условиях экономики Армении и его влиянию на ключевые показатели деятельности МСП.

Ключевые слова: цифровой маркетинг, МСП, социальные сети, цифровизация.

Введение

На протяжении последних десятилетий цифровой маркетинг стал ключевым элементом стратегий роста для малого и среднего бизнеса. Социальные сети революционизировали взаимодействие компаний с потребителями, предложив новые подходы к созданию ценности, продвижению бренда и управлению клиентскими связями. Социальные платформы, включая *Facebook*, *Instagram*, *TikTok* и *YouTube*, открыли для малого и среднего предпринимательства (МСП) новые возможности для прямого общения с целевой аудиторией, сократив расходы на традиционные рекламные каналы.

В Армении цифровизация маркетинга приобретает исключительное значение. Малый и средний бизнес (МСБ), составляющий подавляющую часть зарегистрированных предприятий, играет ключевую роль в экономике, обеспечивая значительный объем занятости. Ввиду ограниченности внутреннего рынка и высокой конкурентной среды, инструменты цифрового маркетинга не являются просто маркетинговым инструментом, а

превращаются в стратегическую составляющую устойчивого развития бизнеса.

Хотя социальные сети пользуются большой популярностью у населения, эффективность их применения армянскими малым и средним бизнесом (МСБ) остается неравномерной. Многие компании ограничиваются случайным размещением контента, игнорируя системный подход к аналитике, таргетированной рекламе и взаимодействию с аудиторией. Это не позволяет в полной мере реализовать потенциал цифрового маркетинга.

Материал и методы

В рамках исследования применялся количественный метод сбора данных с использованием анкетирования на платформе *Google Forms*. Были разработаны две анкеты: первая – для изучения влияния цифрового маркетинга на поведение потребителей, вторая – для оценки воздействия цифрового маркетинга на развитие малого и среднего предпринимательства в Республике Армения.

В опросе приняли участие 161 потребитель и 67 представителей МСП, осуществляющие деятельность на территории РА. Распространение анкет осуществлялось через социальные сети и мессенджеры.

Анкета для потребителей включала вопросы, направленные на оценку влияния цифрового контента и онлайн-рекламы на принятие решений о покупке. Анкета для предпринимателей была ориентирована на выявление степени использования цифровых маркетинговых инструментов и их влияния на ключевые показатели эффективности бизнеса, такие как продажи, клиентская база и узнаваемость бренда.

Обработка данных проводилась с использованием методов описательной статистики, включая анализ процентных распределений и сравнительный анализ полученных результатов.

Результаты

В рамках эмпирического исследования было опрошено 161 респондент, представляющих различные социально-демографические группы, что позволяет сформировать общее представление о поведении потребителей в цифровой среде Республики Армения.

Анализ возрастной структуры выборки показал ее выраженную концентрацию в молодежном сегменте: 66,5% респондентов находятся в возрасте 18–24 лет, а еще 19,3% – младше 18 лет. Таким образом, более 80% участников исследования относятся к категории цифрово-активного населения, что является значимым фактором при оценке воздействия цифрового маркетинга.

Полученные данные свидетельствуют о высокой степени интеграции социальных сетей в повседневную жизнь респондентов. В частности, 49,1% опрошенных проводят в социальных сетях более 4 часов в день, а 34,8% – от 2 до 4 часов, что, в совокупности, составляет подавляющее большинство выборки. Это указывает на формирование устойчивой цифровой среды, в которой потребители регулярно контактируют с маркетинговыми сообщениями, что увеличивает вероятность их воздействия на поведение.

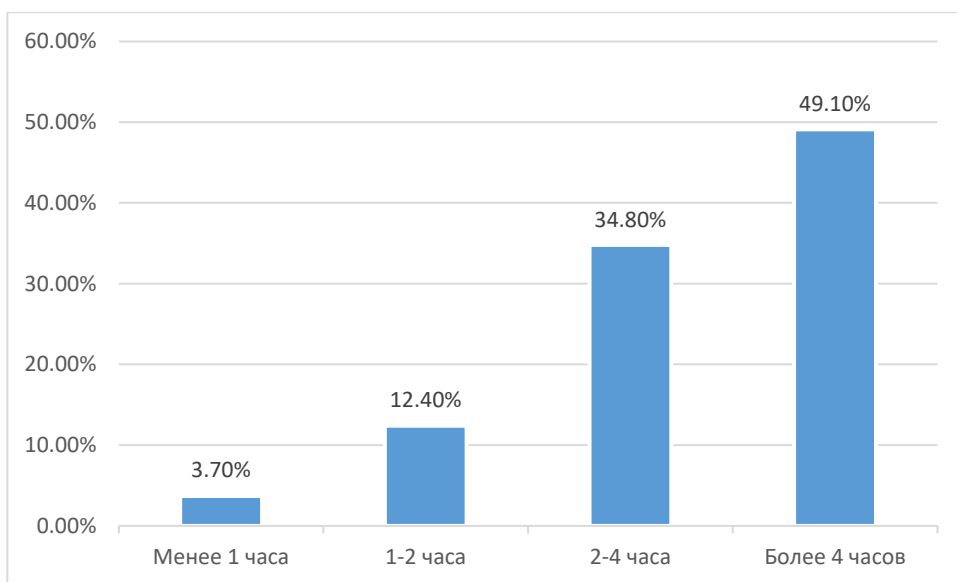


Диаграмма 1. Время проведения потребителей в социальных сетях.

Анализ используемых цифровых платформ показал, что наибольшей популярностью среди респондентов пользуется *Instagram* (87,6%), что значительно превышает показатели других платформ. Также активно используются *YouTube* (59,0%) и *TikTok* (47,2%), тогда как *Facebook* (16,8%) имеет значительно меньшую долю.

Полученные результаты свидетельствуют о смещении пользовательской активности в сторону визуально-ориентированных и развлекательных платформ.

Анализ предпочтений респондентов в отношении типов цифрового контента показал, что наибольшее внимание пользователей привлекают короткие видеоролики (33,5%) и контент блогеров (29,2%), что, в совокупности, составляет более 60% всех ответов. Данный результат свидетельствует о высокой эффективности нативного и визуально-ориентированного контента, интегрированного в пользовательский опыт.

В то же время традиционные рекламные форматы демонстрируют значительно меньшую привлекательность: рекламные изображения привлекают внимание лишь 8,7% респондентов, а отзывы покупателей – 11,8%. Промежуточную позицию занимают акции и скидки (16,8%), что указывает на ограниченную, но сохраняющуюся роль стимулирующего контента.

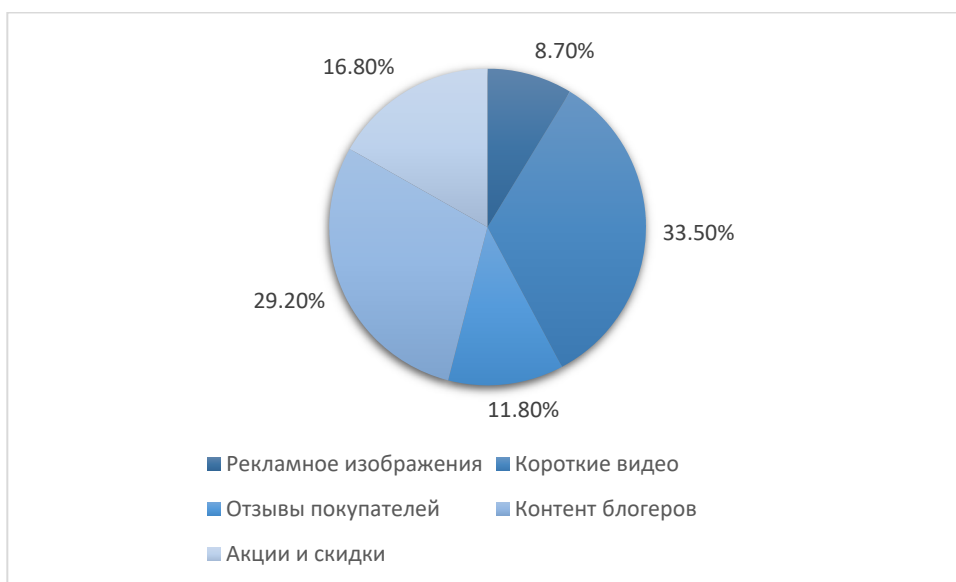


Диаграмма 2. Предпочитаемые типы контента.

Дополнительно было установлено, что цифровой маркетинг оказывает заметное влияние на покупательское поведение. Значительная часть респондентов отметила, что онлайн-реклама и контент в социальных сетях формируют интерес к товарам и услугам, а также влияют на принятие решений о покупке.

Таким образом, результаты опроса демонстрируют высокий уровень вовлеченности пользователей в цифровую среду и подтверждают значительное влияние цифрового маркетинга на формирование потребительского поведения.

В рамках исследования была разработана интегральная модель, агрегирующая данные четырех ключевых метрик: охват, интерес, реакция и транзакция.

Ключевые выводы по этапам:

Осведомленность (Охват): Более 50% респондентов ежедневно видят рекламу более 10 раз, что подтверждает избыточную плотность цифрового маркетинга в жизни пользователей.

Интерес: Высокая частота показов не гарантирует внимания: лишь 16,7% аудитории проявляют устойчивый интерес к контенту, что указывает на эффект «баннерной слепоты».

Вовлеченность (Реакция): Всего 9,3% опрошенных активно взаимодействуют с рекламой еженедельно, выявляя значительный разрыв между просмотром и совершением действия.

Конверсия (Транзакция): Доля покупок (15,6%) превышает показатель активных реакций, что доказывает работу рекламы на уровне узнаваемости бренда и отложенного спроса.

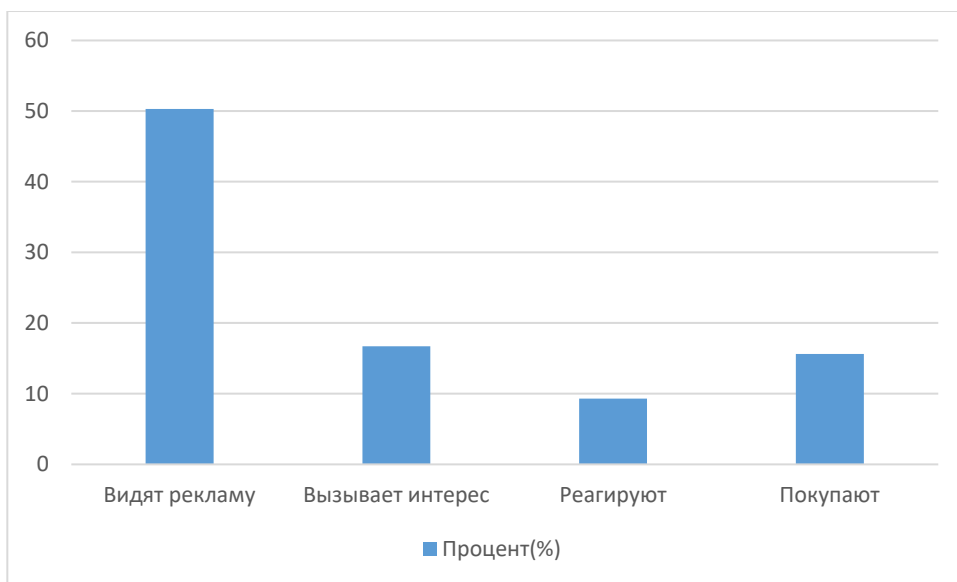


Диаграмма 3. Аналитическое сравнение результатов.

Проведенный анализ показал, что цифровой маркетинг оказывает заметное влияние на потребителей.

Далее рассмотрим, как сами предприниматели используют данные инструменты и насколько они эффективны с точки зрения развития бизнеса.

Данное исследование демонстрирует, что цифровой маркетинг в Республике Армения фактически стал неотъемлемым элементом функционирования малого и среднего бизнеса. Полное проникновение цифровых инструментов (100%) указывает не просто на их популярность, а на системную зависимость МСП от онлайн-платформ.

Несмотря на высокое использование цифровых инструментов, уровень институционализации маркетинга остается относительно низким. Только 47,8% компаний имеют штатного специалиста, тогда как в 41,8% случаев маркетинг либо делегируется владельцу, либо реализуется без профильной экспертизы.



Диаграмма 4. Наличие специалистов по маркетингу в компаниях.

Наиболее популярными каналами продвижения являются социальные сети: *Instagram* используют 98,5% респондентов, *Facebook* – 79,1%, *TikTok* – 56,7%. Существенно реже применяются такие инструменты, как контекстная реклама (34,3%), собственный сайт (35,8%) и email-маркетинг (13,4%).

Это свидетельствует о формировании моноцентричной цифровой экосистемы, где социальные сети выполняют одновременно функции: рекламного канала, канала продаж, инструмента коммуникации. Высокая частота публикаций (85% компаний публикуют контент не реже нескольких раз в неделю) указывает на то, что бизнесы понимают важность регулярного присутствия в цифровой среде.

Наиболее распространенной является доля затрат на цифровой маркетинг в размере 10–25% от общего маркетингового бюджета (35,8%). При этом 23,9% компаний инвестируют 25–50%, что указывает на растущую значимость цифровых каналов.

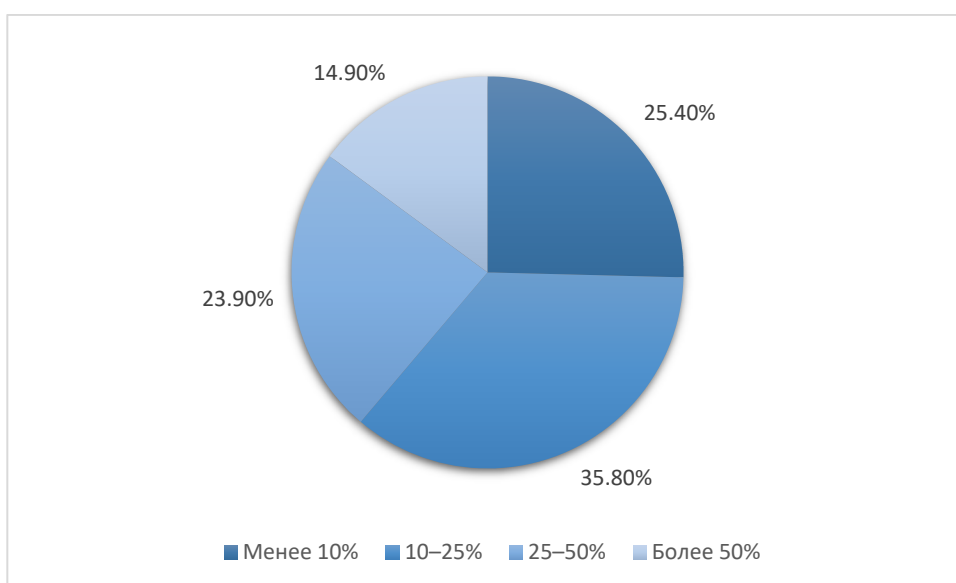


Диаграмма 5. Структура затрат на цифровой маркетинг в МСП.

Результаты исследования демонстрируют выраженное положительное влияние цифрового маркетинга на динамику объема продаж предприятий малого и среднего бизнеса.

Так, наибольшая доля респондентов (43,3%) отметила увеличение продаж на 20–50%, в то время как еще 34,3% компаний зафиксировали рост более чем на 50%. Дополнительно 19,4% указали на умеренное увеличение продаж (менее чем на 20%). При этом лишь 3% опрошенных не отметили каких-либо изменений, а случаев снижения объема продаж зафиксировано не было.

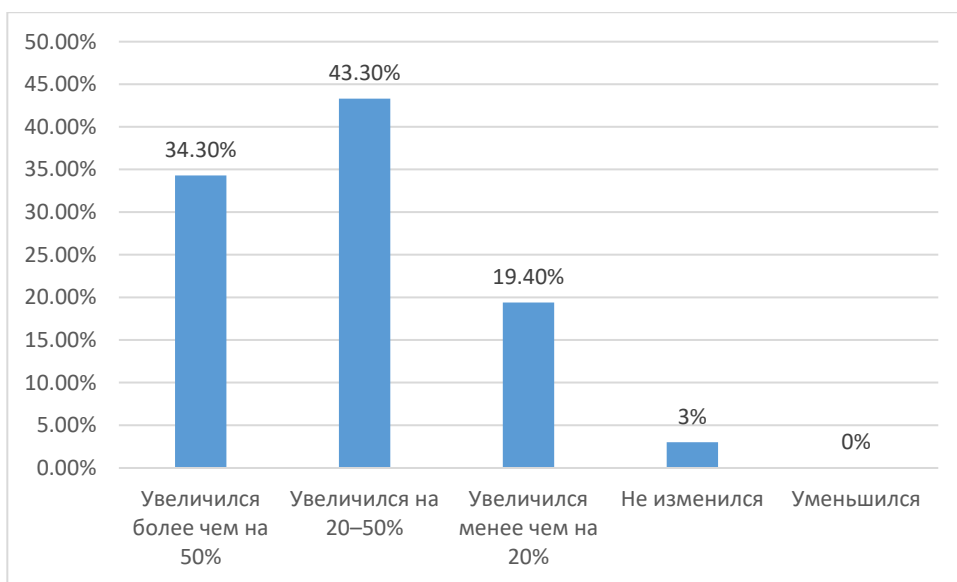


Диаграмма 6. Анализ изменения объема продаж.

Заключение

Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод о том, что цифровой маркетинг является значимым фактором, оказывающим влияние на поведение потребителей в Республике Армения. Он способствует формированию информированности о брендах и играет важную роль в процессе принятия решений о покупке.

Социальные платформы выступают ключевым каналом воздействия, а наиболее эффективными форматами являются визуальный и краткий контент, обеспечивающие высокий уровень вовлечённости пользователей.

В то же время в секторе МСП наблюдается недостаточный уровень профессионализации маркетинговой деятельности. Значительная часть компаний не располагает специализированными маркетинговыми кадрами, что ограничивает системность и эффективность использования цифровых инструментов.

Исследование также показало, что большинство компаний зафиксировали рост объёма продаж, причём значительная доля отметила увеличение на 20–50% и более 50%, что свидетельствует о выраженном положительном эффекте использования цифровых инструментов.

При этом структура маркетинговых бюджетов показывает, что цифровой маркетинг в большинстве случаев занимает умеренную долю (чаще всего: 10–25%).

Таким образом, даже при ограниченном финансировании цифровой маркетинг обеспечивает существенный рост продаж, что указывает на его высокую результативность и наличие потенциала для дальнейшего расширения его использования в структуре маркетинговых расходов.

ЛИТЕРАТУРА

1. <https://forms.gle/pSwFfv3eLTqZbTsU6>
2. <https://forms.gle/iqPDDFJNab9ix69t7>

THE IMPACT OF DIGITAL MARKETING ON THE EFFECTIVENESS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE REPUBLIC OF ARMENIA

M. Mkrtchyan, E. Grigoryan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

This project is aimed at studying the impact of digital marketing on the effectiveness of small and medium-sized (SME) enterprise development. The paper examines the role of social media as a tool for promotion, customer acquisition, and enhancing business competitiveness. Particular attention is paid to the application of Social Media Marketing (SMM) in the context of Armenia's economy and its influence on key SME performance indicators.

Keywords: digital marketing, SME, social media, digitalization.

**ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅԱՆ ՏՆՏԵՍՈՒԹՅԱՆ
ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ ԳՈՐԾՈՆՆԵՐԸ ԷԿԶՈԳԵՆ
ՇՈԿԵՐԻ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅԱՆ ՊԱՅՄԱՆՆԵՐՈՒՄ (2022–2024 թթ.)**

Ե. Ա. Մխիթարյան

*Ռուս-հայկական համալսարան
mkhitaryanyelena265@gmail.com*

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Սույն հետազոտությունը նվիրված է Հայաստանի Հանրապետության տնտեսության զարգացման առանցքային գործոնների համալիր վերլուծությանը էկզոգեն շոկերի ազդեցության պայմաններում՝ 2022–2024 թվականներին: Աշխատանքում դիտարկվում են համաշխարհային և տարածաշրջանային տնտեսական ցնցումների հիմնական դրսևորումները, ներառյալ աշխարհաքաղաքական հակամարտությունները, պատժամիջոցների ազդեցությունը, հումքային և էներգակիրների գների տատանումները, ինչպես նաև միգրացիոն հոսքերի աճը: Վերլուծության շրջանակում գնահատվում է նշված գործոնների ազդեցությունը Հայաստանի մակրոտնտեսական հիմնական ցուցանիշների վրա, այդ թվում՝ տնտեսական աճի դինամիկայի, արտաքին առևտրի կառուցվածքի, կապիտալի և ֆինանսական հոսքերի, ինչպես նաև դրամավարկային և հարկաբյուջետային քաղաքականության արձագանքի համատեքստում: Հատուկ ուշադրություն է դարձվում էներգետիկ կախվածության ազդեցությանը երկրի տնտեսական խոցելիության վրա: Հետազոտությունը նաև շեշտադրում է տնտեսության դիմակայունության բարձրացման հիմնարար ուղղությունները՝ ներառյալ տնտեսական դիվերսիֆիկացումը, ներդրումային միջավայրի բարելավումը և ինստիտուցիոնալ բարեփոխումները: Արդյունքները հնարավորություն են տալիս ոչ միայն խորացնել արտաքին շոկերի ազդեցության ընկալումը, այլև մշակել արդյունավետ ռազմավարական մոտեցումներ՝ ուղղված բացասական հետևանքների նվազեցմանը և երկարաժամկետ կայուն տնտեսական աճի ապահովմանը:

Հիմնաբառեր՝ էկզոգեն շոկեր, տնտեսական աճ, մակրոտնտեսական կայունություն, արտաքին առևտուր, դրամավարկային քաղաքականություն:

1. Էկզոգեն շոկերի ազդեցության ուսումնասիրության տեսական մոտեցումները երկրի տնտեսության վրա

Ինչպես պատմության, այնպես էլ տնտեսագիտության մեջ դրսևորվում է ցիկլայնությունը: Ցանկացած երկրի տնտեսությունում լինում են վերելքներ, որոնց հաջորդում են անկումները, և հակառակը: Այս փոփոխությունները ձևավորում են տնտեսական զարգացման ցիկլայնությունը և առաջացնում մակրոտնտեսական անկայունություն: Տնտեսական ճգնաժամերի հետևանքով վատթարանում է բնակչության բարեկեցությունը, ինչպես նաև նվազում է կյանքի մակարդակը:

Տնտեսական ճգնաժամերը կարող են առաջանալ երկու հիմնական պատճառներով՝ ներքին կամ արտաքին: Արտաքին պատճառները սովորաբար անվանում են էկզոգեն գործոններ: Տնտեսության վրա ազդող էկզոգեն գործոնների օրինակներ են քաղաքական շոկերը, համաշխարհային ֆոնդային շուկաներում տեղի ունեցող փոփոխությունները, համաճարակները, ինչպես նաև որոշ ապրանքների համաշխարհային գների տատանումները: Օրինակ՝ նավթի համաշխարհային գների անկումը բացասաբար է անդրադառնում այն երկրների տնտեսությունների վրա, որոնք կախված են էներգակիրների գներից: Ժամանակի ընթացքում, գլոբալ ինտեգրման խորացման հետևանքով, էկզոգեն գործոնների ազդեցությունը երկրների տնտեսությունների վրա զգալիորեն մեծացել է:

«Մակրոտնտեսական ճգնաժամերի էկզոգեն պատճառները և դրանց հետևանքները» հոդվածում հեղինակը վերլուծել է Ռուսաստանի տնտեսության վիճակը համավարակից հետո: Արտադրությունը կտրուկ կրճատվել է, համապատասխանաբար նվազել է նաև զբաղվածությունը, ինչը հանգեցրել է համախառն ներքին արդյունքի (ՀՆԱ) անկմանը: Նման իրավիճակ այդ ժամանակահատվածում դիտվել է ամբողջ աշխարհում: Միջազգային տվյալների համաձայն՝ կորցվել է ավելի քան 114 միլիոն աշխատատեղ: Հեղինակը եզրակացնում է, որ այդ շրջանում առավել մեծ ազդեցություն ունեցել են հենց էկզո-

գեն գործոնները, իսկ ճգնաժամից դուրս գալը հնարավոր է միայն բոլոր երկրների համակարգված համագործակցության պայմաններում:

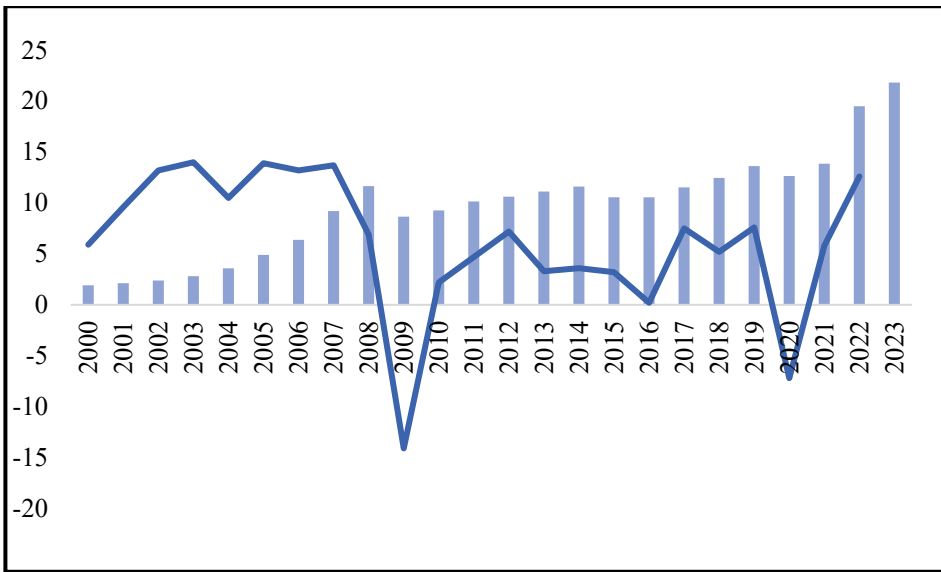
«What do Exogenous Shocks Tell Us About Growth Theories?» հոդվածում հեղինակները ուսումնասիրում են էկզոգեն շոկերի ազդեցությունը տնտեսական զարգացման վրա: Հոդվածում նշվում է, որ բնական աղետները կարող են նպաստել երկրի տնտեսության զարգացմանը: Առաջին հայացքից բնական աղետները միայն ավերածություններ են առաջացնում, սակայն հեղինակները եկել են այն եզրակացության, որ աղետներից հետո երկրներն ավելի արագ են կուտակում կապիտալ, ինչը հետագայում խթանում է տնտեսական աճը:

Հայաստանը, ինչպես ցանկացած այլ երկիր, ենթարկվել է տարբեր արտաքին շոկերի, որոնք այս կամ այն կերպ ազդել են երկրի տնտեսության վրա: Եթե դիտարկենք մինչև 2021 թվականը տեղի ունեցած չորս հիմնական ճգնաժամերը՝ համաշխարհային ֆինանսատնտեսական ճգնաժամը (2008–2009թթ.), տարածաշրջանային արժույթային ճգնաժամը (2014–2016թթ.), COVID-19 համավարակը (2020–2022թթ.) և Երկրորդ Արցախյան պատերազմը (2020թ.), ապա «Էկզոգեն շոկերի ազդեցության վերլուծությունը Հայաստանի տնտեսական աճի վրա» հոդվածի հեղինակի համաձայն՝ այդ ժամանակահատվածներում Հայաստանը կորցրել է առնվազն 2 տրիլիոն դրամ համախառն ներքին արդյունք, ինչը կազմում է ճգնաժամային չորս ժամանակաշրջանների փաստացի ՀՆԱ-ի 9,11 %-ը:

2. Վերլուծական մաս

2.1 Հայաստանի հիմնական մակրոտնտեսական ցուցանիշների փոփոխությունների դինամիկան

2023 թվականի վերջի դրությամբ Հայաստանի համախառն ներքին արդյունքը (ՀՆԱ) կազմել է շուրջ 24 միլիարդ ԱՄՆ դոլար, իսկ տնտեսական աճը՝ 12 % (նկար 1):

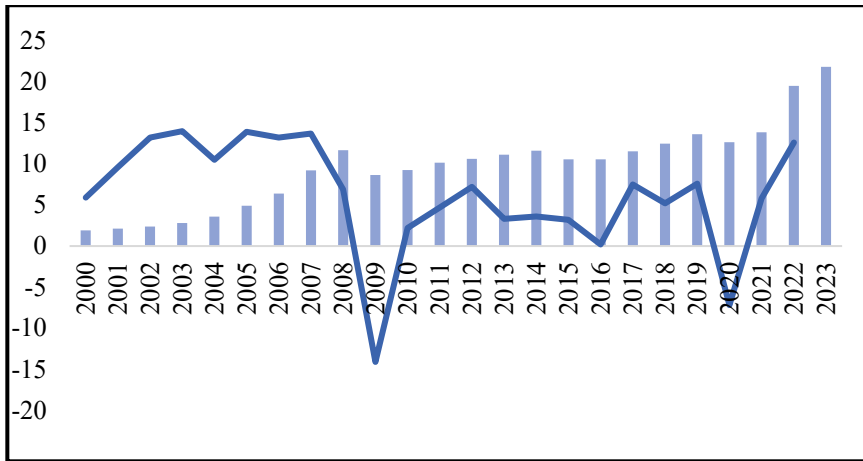


Նկար 1. Հայաստանի ՀՆԱ-ն:

Աղբյուր՝ կազմվել է հեղինակի կողմից՝ հիմնվելով <https://www.armstat.am/> կայքի տվյալների վրա:

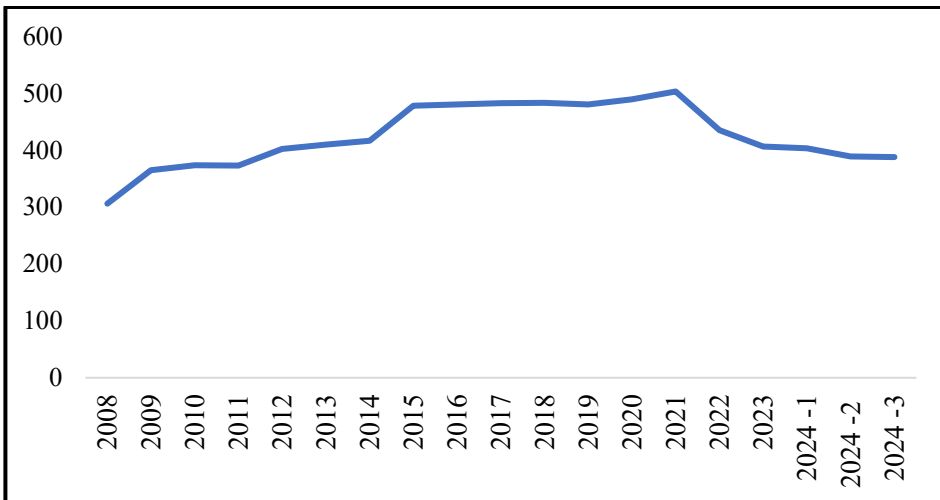
Հայաստանի մեկ շնչին բաժին ընկնող ՀՆԱ-ի ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս բավականին բարձր դրական միտում, որը սկսվել է 2020 թվականից: 2020 թվականից սկսած մեկ շնչին բաժին ընկնող ՀՆԱ-ի ցուցանիշը գրեթե կրկնապատկվել է, ինչը մեծապես պայմանավորված է հայկական դրամի արժևորմամբ:

2022 թվականից Հայաստանի տնտեսությունը սկսել է ակտիվ զարգանալ, որտեղ զգալի դեր է խաղացել միգրանտների հոսքը, հիմնականում՝ Ռուսաստանի Դաշնությունից: Ռուսաստանի և Ուկրաինայի միջև պատերազմի սկսվելուց և Ռուսաստանի նկատմամբ պատժամիջոցների կիրառվելուց հետո բազմաթիվ մարդիկ տեղափոխվեցին Հայաստան, ինչը որոշակի խթան հանդիսացավ երկրի տնտեսության համար: Միգրանտների հոսքն արդեն 2022 թվականին զգալի ազդեցություն ունեցավ երկրի արժույթային շուկայի վրա, քանի որ դրամական միջոցների ներհոսքը աննախադեպ էր: Այսպես, 2022 թվականին, 2021 թվականի համեմատ, Հայաստան դրամական փոխանցումների ծավալն աճել է 30 %-ով:



*Նկար 2. Դրամական փոխանցումները ՀՀ-ում (մլն ԱՄՆ դոլար):
Աղբյուր՝ կազմվել է հեղինակի կողմից՝ հիմնվելով <https://www.cba.am/> կայքի տվյալների վրա:*

Նույն պատճառները, ինչպես արդեն նշվել է, հանգեցրին հայկական դրամի արժևորմանը: 2022 թվականից սկսած դրամի փոխարժեքն ամրապնդվում էր, և միայն 2024 թվականին աճի տեմպերը որոշ չափով դանդաղեցին, ինչը կանխատեսելի էր:

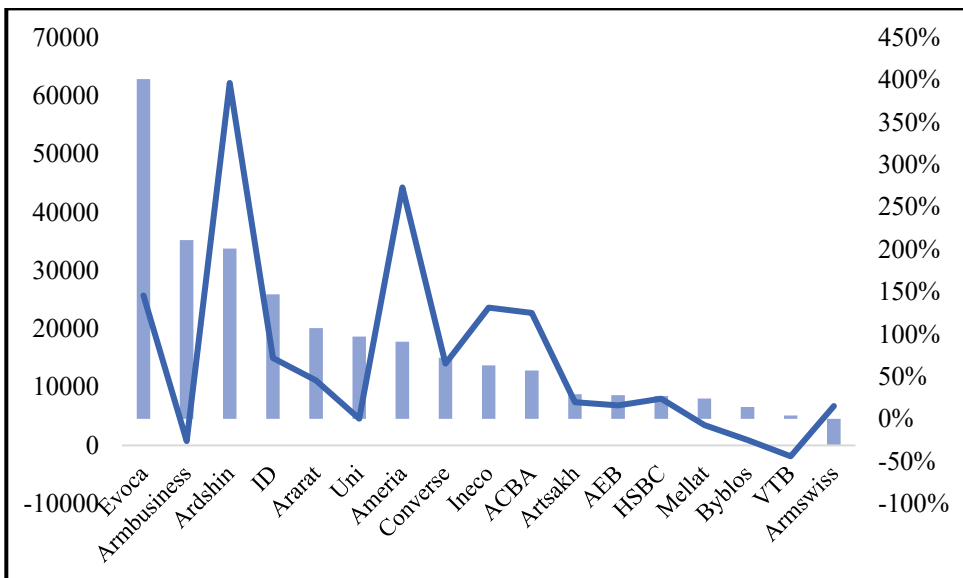


*Նկար 3. Հայաստանի արժույթային փոխարժեքի փոփոխությունները:
Աղբյուր՝ կազմվել է հեղինակի կողմից՝ հիմնվելով <https://www.cba.am/> կայքի տվյալների վրա:*

Հնարավոր է նաև դիտարկել դրամական փոխանցումների և փոխարժեքի միջև կապը: Արդեն 2022 թվականի երկրորդ եռամսյակում դրամական փոխանցումների ծավալը կտրուկ աճել է՝ 271 մլն ԱՄՆ դոլարից հասնելով 612 մլն ԱՄՆ դոլարի, ինչը տոկոսային արտահայտությամբ կազմում է 125 % աճ:

Նույն ժամանակահատվածում հայկական դրամի փոխարժեքը փոխվել է՝ 1 ԱՄՆ դոլարի դիմաց 487 դրամից հասնելով 450 դրամի: Դրամական փոխանցումների և հայկական դրամի փոխարժեքի միջև հաշվարկված կորելյացիան կազմել է -0.7, ինչը ևս մեկ անգամ վկայում է այս ցուցանիշների միջև առկա ուժեղ հակադարձ կապի մասին:

Սա հաստատում է, որ 2022 թվականից սկսած էկզոգեն գործոնների ազդեցությամբ Հայաստանի տնտեսությունում սկսվել են այնպիսի գործընթացներ, որոնք նպաստել են երկրի տնտեսական աճին: Դրա վառ օրինակներից է նաև բանկային համակարգի շահութաբերության աճը: 2022 թվականին Հայաստանի բոլոր բանկերը գրանցել են եկամուտների զգալի աճ (Նկ. 4):

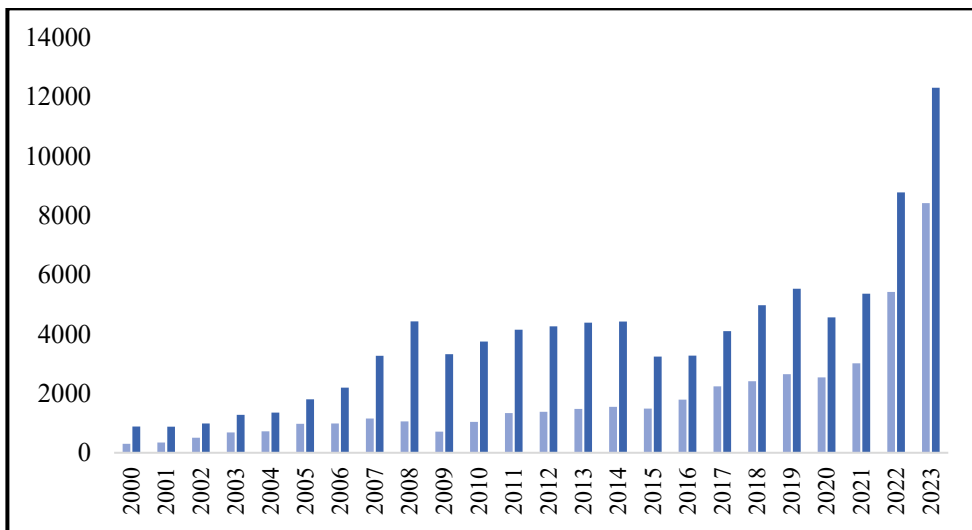


Նկար 4. Հայաստանի բոլոր բանկերի եկամուտների աճը 2022 թվականին:
Աղբյուր՝ կազմվել է հեղինակի կողմից՝ հիմնվելով <https://www.fitchratings.com/> և <https://banks.am/> կայքերի տվյալների վրա:

Ցանկացած տնտեսության կարևոր բաղադրիչներից մեկը արտաքին առևտուրն է: Հայաստանի արտաքին առևտրի վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ ներմուծումը մշտապես գերազանցել է արտահանմանը միջինում 1,5 անգամ (նկար 5): 2022 թվականին Հայաստանը կտրուկ ավելացրել է արտահանման ծավալները, ինչը հիմնականում պայմանավորված էր Ռուսաստանի նկատմամբ կիրառված պատժամիջոցներով:

2022 թվականին ներմուծումն աճել է 64 %-ով, մինչդեռ արտահանումը՝ 80 %-ով: 2023 թվականին արտահանման ծավալը հասել է 8,4 միլիարդ ԱՄՆ դոլարի՝ գրանցելով 55 % աճ: Միայն 2023 թվականի դեկտեմբերին Հայաստանից արտահանվել է 1,46 միլիարդ ԱՄՆ դոլարի ապրանք, ինչը ռեկորդային ցուցանիշ է մեկ ամսվա կտրվածքով:

Ներմուծումն աճել է 40 %-ով՝ կազմելով 12,3 միլիարդ ԱՄՆ դոլար: Եթե համեմատենք հարևան երկրների հետ, ապա Հայաստանը արտահանման ծավալներով գերազանցել է Վրաստանին և Ադրբեյջանին (առանց նավթագազային հատվածը հաշվի առնելու):



Նկար 5. Ապրանքների ներմուծման և արտահանման հարաբերակցությունը (մլն ԱՄՆ դոլար):

Աղբյուր՝ կազմվել է հեղինակի կողմից՝ հիմնվելով <https://www.armstat.am/> կայքի տվյալների վրա:

Կատարված վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ Հայաստանի Հանրապետությունը բավականին զգայուն է արտաքին գործոնների նկատմամբ, այսինքն՝ ցանկացած արտաքին շոկ կարող է հանգեցնել ինչպես տնտեսական աճի, այնպես էլ տնտեսական անկման:

Այսպիսով, 2022 թվականից սկսած Հայաստանում նկատվում է տնտեսական աճ, սակայն քանի որ այն հիմնականում պայմանավորված է եղել էկզոգեն շոկերով, դրա ազդեցությունը կարող է կրել կարճաժամկետ բնույթ: Կայուն և երկարաժամկետ տնտեսական աճ ապահովելու համար երկրի կառավարությունը պետք է իրականացնի համապատասխան միջոցառումներ՝ տնտեսական մոդելը հարմարեցնելով համաշխարհային տնտեսության առջև ծառացած ժամանակակից մարտահրավերներին:

Եզրակացություն

Ամփոփելով՝ կարելի է նշել, որ էկզոգեն շոկերը, ինչպիսիք են գլոբալ քաղաքական և տնտեսական փոփոխությունները, COVID-19 համավարակը և տարածաշրջանային հակամարտությունները, զգալի ազդեցություն են ունեցել Հայաստանի տնտեսության վրա՝ ազդելով առանցքային ոլորտների գործունեության վրա և առաջացնելով ազգային տնտեսական քաղաքականության հարմարեցման անհրաժեշտություն: Մեծապես կարելի է ասել, որ տնտեսական աճը պայմանավորված էր հենց այս գործոններով:

• **Ներքին շուկայի ճկունություն:** Հայաստանի տնտեսական աճի բարձր տեմպերը կապված են մասնավոր հատվածի՝ նոր տնտեսական իրողություններին հարմարվելու ունակության հետ, ներառյալ հարևան երկրներից միգրանտների և կապիտալի զգալի ներհոսքը:

• **Արտաքին տնտեսական կապերի դերը:** Հիմնական գործընկեր երկրի նկատմամբ կիրառված պատժամիջոցների բացասական ազդեցությունը մասամբ փոխհատուցվել է այլընտրանքային շուկաների հետ տնտեսական հարաբերությունների խորացմամբ:

• **Ֆինանսական կայունություն:** Հայաստանի Կենտրոնական բանկը կարևոր դեր է ունեցել գնաճի կայունացման, փոխարժեքի տա-

տանումների զսպման և ազգային արժույթի նկատմամբ վստահության պահպանման գործում:

• **Սոցիալ-տնտեսական կայունություն:** Տրանսֆերտների աճը և միգրացիոն կապիտալի ներհոսքը նպաստել են բնակչության եկամուտների պահպանմանը, սակայն միևնույն ժամանակ մեծացրել են ենթակառուցվածքների և սոցիալական ծառայությունների ծանրաբեռնվածությունը:

Տվյալների վերլուծության և տեսական մոտեցումների հիման վրա մշակվել են առաջարկություններ, որոնք ուղղված են երկրի տնտեսական կայունության ամրապնդմանը և մրցունակության բարձրացմանը:

• **Կառուցվածքային բարեփոխումների անհրաժեշտություն:** Անհրաժեշտ է բարելավել ներդրումային միջավայրը և նպաստել մարդկային կապիտալի զարգացմանը:

• **Տնտեսության դիվերսիֆիկացում:** Հայաստանի տնտեսության հետագա զարգացման համար անհրաժեշտ է իրականացնել տնտեսության դիվերսիֆիկացում՝ հիմնական ուշադրությունը կենտրոնացնելով արտահանվող արտադրանքի տեսականու ընդլայնման վրա:

• **Միջազգային համագործակցություն:** Միջազգային կազմակերպությունների գործունեությանը ակտիվ մասնակցությունը և նոր համագործակցության համաձայնագրերի կնքումը կարող են նպաստել կայուն տնտեսական աճի ապահովմանը:

• **Տնտեսական քաղաքականության ճկունություն:** Արտաքին փոփոխություններին արագ արձագանքելը և համապատասխան աջակցության միջոցների ներդրումը կարևոր նշանակություն ունեն երկրաբաժամկետ և կայուն տնտեսական աճի ապահովման համար:

Ամփոփելով հետազոտության արդյունքները՝ կարելի է նշել, որ անկայուն արտաքին միջավայրի պայմաններում Հայաստանի տնտեսական քաղաքականությունը ցուցաբերել է հարմարվողականություն: Սակայն կայուն զարգացման ապահովման համար անհրաժեշտ են լրացուցիչ միջոցառումներ, որոնց մասին նշվել է վերևում: Միայն կարճաժամկետ կայունացնող միջոցառումների և երկարաժամկետ ռազմավարությունների հավասարակշռված համադրությունը կարող է ապահովել Հայաստանի տնտեսության կայուն զարգացումը գլոբալ մարտահրավերների պայմաններում:

Այսպիսով, 2022–2024 թվականներին Հայաստանի առջև ծառացած էկզոգեն շոկերը բացահայտեցին ինչպես երկրի տնտեսության ուժեղ կողմերը, այնպես էլ դրա խոցելիությունները: Արտաքին գործոնների ազդեցությունը տնտեսության վրա միանշանակ չէր, ինչը ևս մեկ անգամ ընդգծեց հավասարակշռված տնտեսական քաղաքականության անհրաժեշտությունը: Հետևաբար, առաջիկա տարիներին Հայաստանի տնտեսության առաջնահերթություններից մեկը պետք է լինի կայուն աճի մոդելի ձևավորումը, որը հնարավորություն կտա նվազեցնել ապագա էկզոգեն շոկերի հետևանքները և հիմք ստեղծել երկարաժամկետ տնտեսական զարգացման համար:

KEY FACTORS IN THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF THE REPUBLIC OF ARMENIA UNDER THE IMPACT OF EXOGENOUS SHOCKS (2022–2024)

E. Mkhitarian

Russian-Armenian University

ABSTRACT

This study provides a comprehensive analysis of the key factors underlying the development of the economy of the Republic of Armenia under the impact of exogenous shocks during 2022–2024. The paper examines the major manifestations of global and regional economic shocks, including geopolitical conflicts, the impact of sanctions, fluctuations in commodity and energy prices, as well as increased migration flows. Within the framework of the analysis, the study assesses the impact of these factors on Armenia's main macroeconomic indicators, including the dynamics of economic growth, the structure of foreign trade, capital and financial flows, and the responses of monetary and fiscal policy. Particular attention is paid to the impact of energy dependence on the country's economic vulnerability. The study also highlights fundamental directions for strengthening economic resilience, including economic diversification, improvement of the investment environment, and institutional reforms. The findings contribute not only to a deeper understanding of the impact of external shocks but also to the development of effective strategic approaches aimed at mitigating their adverse effects and ensuring sustainable long-term economic growth.

Keywords: exogenous shocks, economic growth, macroeconomic stability, foreign trade, monetary policy.

ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԽՈՐՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԱՃՐ ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ

Ռ. Ա. Հովհաննիսյան

*Ռուս-հայկական համալսարան
Տնտեսագիտության և բիզնեսի ինստիտուտ
robert.hovhannisyan@student.rau.am*

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Ֆինանսական խորության դերը տնտեսական աճի մեջ աշխարհում գնալով ավելի առանցքային է դառնում: Հոդվածում ներկայացված է ֆինանսական խորության ազդեցությունը տնտեսական աճի վրա: Ուսումնասիրվել է ՀՀ ում բանկային ակտիվների և վարկերի, վարկերի բաշխումը ըստ ոլորտների, ֆոնդային շուկայի կապիտալիզացիայի, M2X փողի ագրեգատի հարաբերությունները ՀՆԱ ի նկատմամբ, զարգացման հնարավորությունները և հնարավոր ռիսկերը: Առաջարկվում է ֆինանսական համակարգի միջոցով ինովացիոն գործունեության ֆինանսավորման արտասահմանյան առաջատար փորձի կիրառում, որը կարող է նպաստել ինովացիոն և ներդրումային գործունեության ակտիվացմանը, նոր աշխատատեղերի ստեղծմանը, ներքին և արտաքին տնտեսական կապերի խորացմանն ու ամրապնդմանը, պետական բյուջեի եկամուտների ավելացմանը և ՀՀ տնտեսության համաչափ և կայուն զարգացմանը: [2] Ուսումնասիրության արդյունքում եկանք այն եզրահանգմանը, որ ՀՀ-ն պետք է ոչ թե ավելացնել բանկային վարկերը, այլ խթանել ֆոնդային շուկայի զարգացումը, որը դրական արդյունք է տվել մի շարք երկրների օրինակով (Սինգապուր, ԱՄՆ, Հարավային Կորեա և այլն):

Հիմնաբառեր` վարկեր, բանկ, ֆոնդային շուկա, կապիտալիզացիա, ՀՆԱ:

Ներածություն

Ժամանակակից տնտեսագիտության մեջ ֆինանսական համակարգի զարգացման մակարդակը և դրա ազդեցությունը տնտեսական

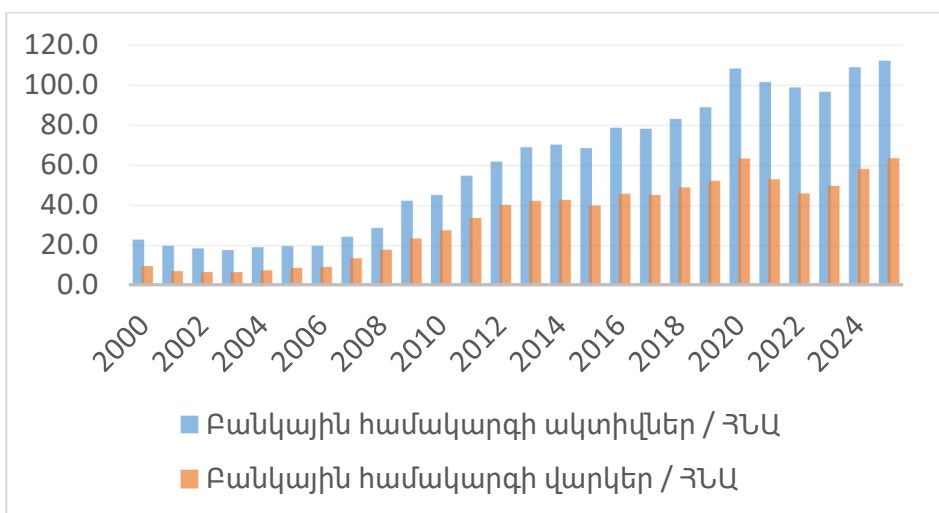
աճի վրա հանդիսանում են առանցքային թեմաներից մեկը: Ֆինանսական խորությունը, որը բնութագրում է ֆինանսական միջնորդության ծավալներն և արդյունավետությունը, պարզապես տնտեսական զարգացման հետևանք չէ, այլ կապիտալի արդյունավետ տեղաբաշխման, խնայողությունների մոբիլիզացման և ռիսկերի դիվերսիֆիկացման հզոր շարժիչ ուժ:

ՀՀ համար այս հիմնախնդիրն ունի առաջնահերթ նշանակություն: Վերջին երկու տասնամյակների ընթացքում ՀՀ ֆինանսական հատվածը անցել է էքստենսիվ աճից դեպի կառուցվածքային բարդացման փուլ, ձևավորելով բարձր կապիտալիզացված, կայուն և միջազգային չափանիշներին համապատասխանող բանկային համակարգ: Այնուհանդերձ, երկրի ֆինանսական կառուցվածքը շարունակում է մնալ խիստ բանկակենտրոն: Այն դեպքում, երբ բանկային ակտիվները գերազանցում են ՀՆԱ-ի 110 %-ը, կապիտալի շուկան դեռևս գտնվում է կայացման փուլում, ինչը սահմանափակում է տնտեսության մեջ «երկարաժամկետ փողերի» ներգրավումն ու իրական հատվածի դիվերսիֆիկացված ֆինանսավորումը: Սույն հետազոտության հիմնական նպատակն է վերլուծել ՀՀ ֆինանսական խորության և տնտեսական աճի միջև առկա փոխհարաբերությունները, վեր հանել շուկայի կառուցվածքային խնդիրները և նախանշել կապիտալի շուկայի զարգացման հեռանկարները:

Թվային տվյալները վերցված են ԿԲ-ի պաշտոնական կայքից, armstat.am-ից և amx.am-ից:

Վերլուծություն

Ֆինանսական խորության մակարդակի բարձրացումը, ինչպես փաստում են հետազոտությունները, նվազեցնում է տրանսակցիոն ծախսերը, օպտիմալացնում է ռիսկերի կառավարումը և խթանում է տեխնոլոգիական նորարարությունները՝ դրանով իսկ ձևավորելով երկարաժամկետ կայուն տնտեսական աճի ամուր հիմքեր:

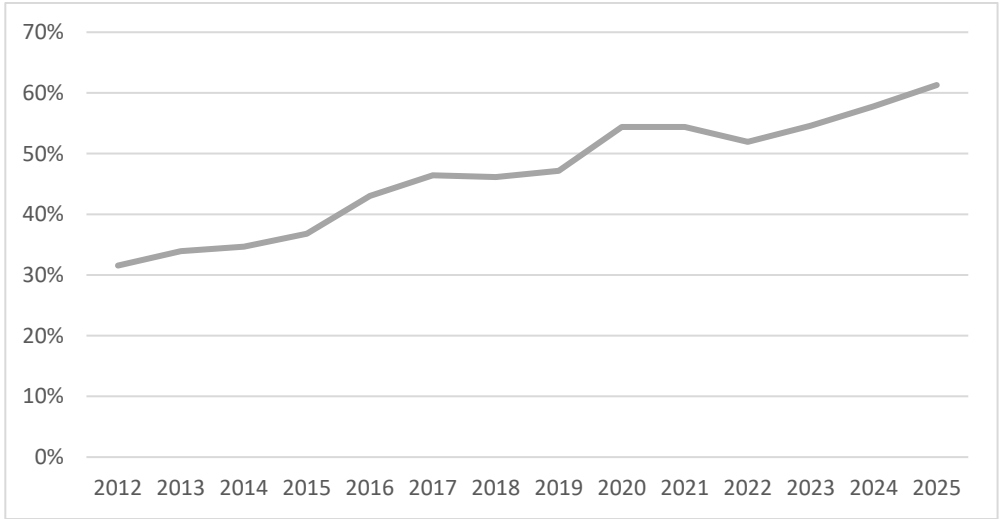


Նկար 1. ՀՀ բանկային համակարգի ակտիվները և վարկերը /ՅՀԱ:
Աղբյուր՝ ՀՀ ԿԲ պաշտոնական կայք (cba.am):

2000–2007թթ. նկատվում է հարաբերական կայունություն, ինչը վկայում է համակարգի չափավոր զարգացման մասին՝ տատանվելով մոտ 20%-ի շուրջ: 2008–2013թթ. երևում է կտրուկ աճ, ինչը պայմանավորված էր ֆինանսատնտեսական համաշխարհային ճգնաժամով: Սկզբում եղել է մեխանիկական աճ, ապա հաջորդել է աճ, որը պայմանավորված էր հակաճգնաժամային քաղաքականությամբ՝ հասնելով 28.7%-ից մինչև 69%: 2014 թվականից հետո այն աստիճանաբար աճում է հասնելով մինչև 112.2%-ի (2025թ.): 2014–2019թթ. աճը պայմանավորված էր ՌԴ սանկցիաներով և բանկերի կոնսոլիդացիայով, իսկ 2020–2025թթ. ռելեկանտների ներհոսքով և COVID-19 համավարակով:

Ֆինանսական խորության կտրուկ աճի փուլերը հաճախ պայմանավորված էին ոչ թե համակարգի որակական զարգացմամբ, այլ ճգնաժամերի հետևանքով ՀՆԱ-ի կրճատմամբ կամ աճի դանդաղմամբ: Շուկային իրավիճակներում բանկերի ակտիվների և վարկերի կայուն աճը վկայում է ՀՀ բանկային համակարգի բարձր կապիտալիզացիայի և արդյունավետ կարգավորման մասին: Վերջին տարիների

աննախադեպ աճը, որը պայմանավորված էր աշխարհաքաղաքական ժամանակավոր գործոններով, մասնավորապես ռելոկանտների և կապիտալի ներհոսքը, կարող են պարունակել այդ նույն միջոցների արտահոսքի ռիսկեր: Ցուցանիշի 100%-ից բարձր մակարդակը հուշում է տնտեսության հնարավոր գերտաքացման և պետական պարտքից բանկերի կախվածության աճի մասին: Առաջարկվում է վարել զգուշավոր քաղաքականություն և ֆինանսական ռեսուրսները վերաուղղել դեպի արտադրական ոլորտներ ավելի կայուն և երկարաժամկետ տնտեսական աճ ունենալու համար:

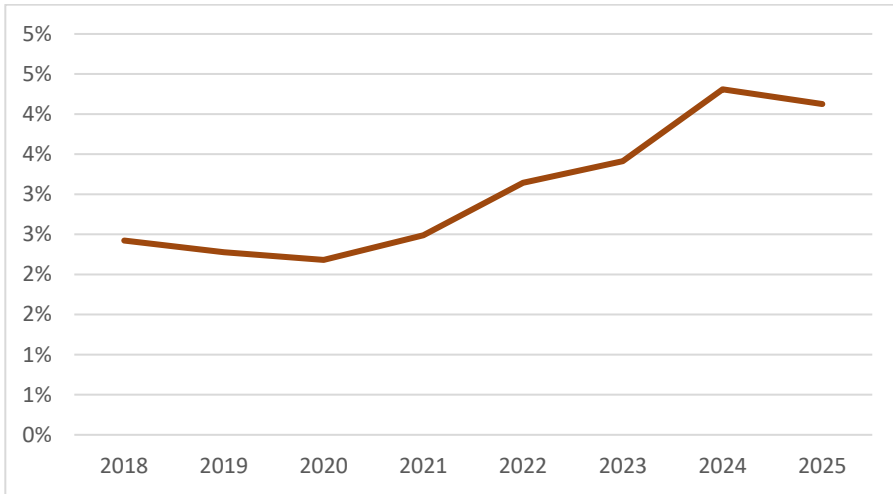


*Նկար 2. M2X փողի ագրեգատ /ՀՆԱ:
Աղբյուր՝ ՀՀ ԿԲ պաշտոնական կայք (cba.am):*

2012-2025թթ. ՀՀ-ում M2X փողի ագրեգատի աճը կազմում է ՀՆԱ նկատմամբ մոտ 29%, հասնելով 32%-ից մինչև 61%-ի, ինչը վկայում է տնտեսության խորացման և ֆինանսական միջնորդության դերի մեծացման մասին, ինչն այսօր հիմք է հանդիսանում ԿԲ-ի կողմից իրականացվող նոր՝ ավելի ճկուն դրամավարկային բարեփոխումների համար:

ՀՀ ֆոնդային շուկան դեռ չի կատարում իր լիարժեք դերը տնտեսության ֆինանսավորման մեջ: 2018–2025թթ. նկատվում է աճ, հաս-

ներվով ՀՆԱ-ի 4%, սակայն դա շատ չնչին մակարդակ է առանցքային դեր ունենալու համար: ՀՀ ֆոնդային շուկան դեռ գտնվում է կայացման փուլում և վերջին տարիներին նկատվում է թողարկողների և ներդրողների վարքագծային փոփոխություն:



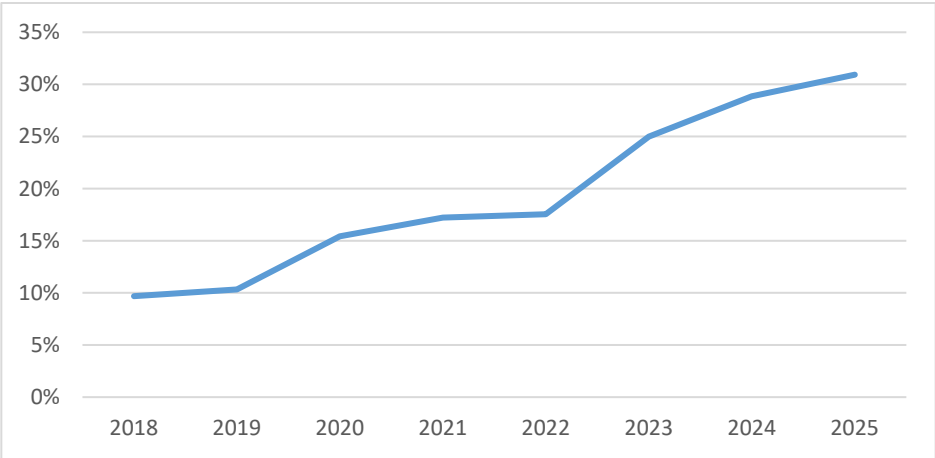
*Նկար 3. Ֆոնդային շուկայի կապիտալիզացիա /ՀՆԱ:
Աղբյուր՝ ՀՀ ֆոնդային բորսայի պաշտոնական կայք (amx.am):*

Խնդիրներից մեկն այն է, որ մասնավոր հատվածը չունի շատ տեղեկատվություն ֆինանսական սեկտորի այլ հատվածների մասին, այս դեպքում ֆոնդային շուկայի, և դա արտացոլվում է վերոնշյալ գրաֆիկում: Նաև սկզբնական ժամանակում ուշորությունն է սևեռվել դեպի բանկային համակարգի զարգացումը, սակայն պետությունը ուշադրություն չի դարձրել ֆինանսական այլ հատվածների զարգացման վրա [1]:

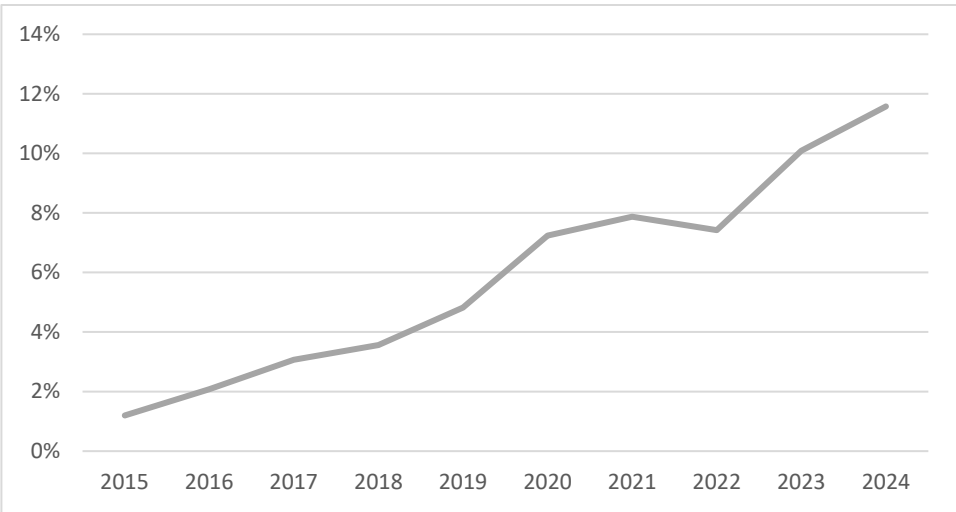
Առաջարկում եմ պետական խթանող ծրագրեր տնտեսությունում ֆինանսական այլ հատվածներում, և նաև մասնավոր հատվածի ներգրավվածության ապահովում:

Պետական պարտատոմսերի աճը 2018–2025թթ, 10%-ից հասնելով 31%-ի, վկայում է այն մասին, որ պետությունը սկսել է ֆինանսավորվել ավելի շատ ներքին աղբյուրներից, ստեղծելով ավելի մեծ դիմադրողականություն արտաքին ցնցումներին: Հիմնական գնորդներն

են հանդիսացել բանկերը և կենսաթոշակային ֆոնդերը, քանի որ մեծ թվով կապիտալ էր հոսել երկիր 2022թ. ռելոկանտների շնորհիվ և այդ առիթը պետությունը օգտագործել է: Սա վկայում է պետական պարտքի կառուցվածքի դիվերսիֆիկացման, ներքին կապիտալի շուկայի հասունացման մասին:



Նկար 4. Պետական պարտատոմսեր /ՀՆԱ:
Աղբյուր՝ ՀՀ վիճակագրական կոմիտե (armstat.am):



Նկար 5. ՀՀ ոչ բանկային ֆինանսական կազմակերպությունների
ակտիվներ / ՀՆԱ:
Աղբյուր՝ ՀՀ ԿԲ պաշտոնական կայք(cba.am):

ՀՀ ոչ բանկային ֆինանսական կազմակերպությունների ակտիվների աճը (12%) փաստում է, որ Հայաստանի տնտեսությունը դեռևս պահպանում է իր բանկակենտրոն կառուցվածքը: Այնուհանդերձ այս հատվածի ներսում տեղի է ունեցել որակական տեղաշարժ. սպառողական վարկավորման կշռի նվազմանը զուգահեռ աճել են կենսաթոշակային, ապահովագրական և ներդրումային ֆոնդերի ակտիվները, ինչը տնտեսության մեջ ձևավորում է կայուն և երկարաժամկետ կապիտալի աղբյուրներ: Պետական պարտքի շուկայում ներդրումային, ապահովագրական և կենսաթոշակային ֆոնդերը կարող են իրենց ներդրումը ունենալ այն մասում, որը այսօր զբաղեցնում են բանկերը: [3]

Եզրակացություն

ՀՀ ֆինանսական հատվածի կայուն առաջընթացի համար պահանջվում է կապիտալի և ֆոնդային շուկաների ինստիտուցիոնալ կայացման խթանում՝ հիմնված միջազգային առաջատար փորձի վրա: Ներկայումս Հայաստանի տնտեսությունը բնորոշվում է ընդգծված բանկակենտրոն կառուցվածքով, ինչի հաղթահարման և ֆինանսական համակարգի դիվերսիֆիկացման ուղղությամբ պետությունը վերջին տարիներին իրականացնում է նպատակային միջոցառումներ: ՀՀ ԿԲ կողմից նախաձեռնված բարեփոխումներն ուղղված են ֆինանսական համակարգի առանձին ինստիտուտների, մասնավորապես՝ ֆոնդային և ապահովագրական շուկաների համաչափ զարգացմանը: [4] Այս ոլորտների ակտիվացումը թույլ կտա ձևավորել տնտեսության ֆինանսավորման այլընտրանքային, դիվերսիֆիկացված աղբյուրներ և ներգրավվել «երկարաժամկետ փողեր»՝ դրանով իսկ երաշխավորելով կայուն մակրոտնտեսական աճ:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. *Восканян М.А.* Проблемы и перспективы формирования институтов финансового посредничества на примере Армении: <https://cyberleninka.ru/article/n/problem-y-i-perspektivy-formirovaniya-institutov-finansovogo-posrednichestva-na-primere-armenii>
2. *Չախաթյան Ա., Բուստանջյան Վ.* Ֆինանսական համակարգի միջոցով տնտեսության ինովացիոն զարգացման խթանման հնարավորությունները Հայաստանի Հանրապետությունում // «Բամբեր Երևանի համալսարանի. Տնտեսագիտության»: № 1. 3–15, 2023.
3. *Яковлев И.А., Швандар К.В.* Финансовый рынок Армении: развитие, современное состояние и перспективы: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyuy-rynok-armenii-razvitie-sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy>
4. *Мадоян Д.О.* Проблемы формирования институтов финансового посредничества на примере Армении: <https://cyberleninka.ru/article/n/problem-y-formirovaniya-institutov-finansovogo-posrednichestva-na-primere-armenii>
5. www.cba.am
6. www.armstat.am
7. amx.am

ФИНАНСОВАЯ ГЛУБИНА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ В АРМЕНИИ

*Р.А. Ованнисян**

Российско-Армянский университет

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что роль финансовой глубины в экономическом росте становится все более важной в мире. В статье представлено влияние финансовой глубины на экономический рост. Изучена взаимосвязь между банковскими активами и кредитами в Республике Армения, распределение кредитов по секторам, рыночная капитализация, отношение денежной массы к ВВП (M2X), возможности развития и потенциальные риски. Предложено применение ведущего зарубежного опыта в финансировании инновационной деятельности через финансовую систему, что может способствовать активизации

* Научный руководитель: А.Г. Галстян, к.э.н., доцент.

инновационной и инвестиционной деятельности, созданию новых рабочих мест, углублению и укреплению внутренних и внешних экономических связей, увеличению доходов государственного бюджета и сбалансированному и устойчивому развитию экономики РА. (2) В результате исследования мы пришли к выводу, что РА следует не увеличивать банковские кредиты, а стимулировать развитие фондового рынка, что дало положительные результаты по примеру ряда стран (Сингапур, США, Южная Корея и др.).

Ключевые слова: кредиты, банк, фондовый рынок, капитализация, ВВП.

FINANCIAL DEPTH AND ECONOMIC GROWTH IN ARMENIA

R. Hovhannisyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The role of financial depth in economic growth is becoming increasingly central in the world. The article presents the impact of financial depth on economic growth. The relationship between banking assets and loans in the Republic of Armenia, the distribution of loans by sectors, stock market capitalization, the M2X money aggregate to GDP, development opportunities and potential risks are studied. The application of leading foreign experience in financing innovation activities through the financial system is proposed, which can contribute to the activation of innovation and investment activities, the creation of new jobs, the deepening and strengthening of internal and external economic ties, the increase in state budget revenues and the balanced and sustainable development of the RA economy. As a result of the study, we came to the conclusion that the RA should not increase bank loans, but stimulate the development of the stock market, which has yielded positive results following the example of a number of countries (Singapore, USA, South Korea, etc.).

Keywords: loans, bank, stock market, capitalization, GDP.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИННОВАЦИОННЫХ ЭКОСИСТЕМ: СТРАНЫ ПРИБАЛТИКИ И РЕСПУБЛИКА АРМЕНИЯ

*М.Г. Оганнисян**

*Российско-Армянский университет
mane.ogannisyan.99@mail.ru*

АННОТАЦИЯ

Данная статья посвящена сравнению инновационных экосистем стран Прибалтики и Армении. Выбор обусловлен общим историческим прошлым стран и, в то же время, разным уровнем развития их инновационных экосистем. Страны являются одними из лидеров цифровизации, “GovTech”, “FinTech” и индустрии «интернет вещей». Армения – небольшая страна со значительным инновационным потенциалом и возможностью выхода на новый уровень. Это делает особенно актуальным изучение практики других стран как источника знаний и ориентиров.

Ключевые слова: страны Прибалтики, Республика Армения, инновационная экономика, инновационный потенциал, экономическая политика.

Введение

Инновации – один из ключевых факторов экономического роста, а также конкурентоспособности стран. Однако страны, имеющие равные возможности, из-за использования различных стратегий и инструментов, отличны по уровню развития инновационных экосистем.

Актуальность работы обусловлена тем, что в последние годы, согласно Глобальному инновационному индексу (GII), Армения демонстрирует успехи и имеет большие перспективы. Тем не менее, позиция страны по ресурсам и по адаптации инноваций значительно отстает по результатам. Это подчеркивает необходимость развития инновационной экосистемы для создания более благоприятной среды и рационального использования ресурсов.

* Научный руководитель – Л.А. Аветисян.

Основной целью данного исследования является определение общих черт выбранных стран, а также выявление специфических особенности инновационной экосистемы Армении и возможностей для ее развития. В этой связи особый интерес представляет изучение опыта и особых инструментов экономической политики стран Прибалтики, которые отличаются высокой цифровизацией и особой ориентацией на стартапы.

Для достижения поставленной цели были выделены следующие задачи:

- ✓ Описать модель инновационной экосистемы;
- ✓ Сравнить страны по ключевым экономическим показателям (численность населения, ВВП ППС, реальный рост ВВП);
- ✓ Провести параллели позиций стран в разрезе международных рейтингов, отражающих элементы инновационной экосистемы.

Материал и методы

Теоретической и методологической основой сравнительного анализа стала концепция «тройной спирали» профессора Стэнфордского университета Генри Ицковица и профессора Амстердамского университета Лойета Лейдесдорфа. Идея заключается в том, что тесное взаимодействие трех субъектов представляет собой «сетевое сплетение». Через призму данной концепции, инновационная экосистема – это сплетение трех основных субъектов, играющих ключевую роль в формировании инновационной среды: государство, научные организации и бизнес [1].

Результаты

В начале 1990-х гг. страны Прибалтики и Армения находились в сопоставимых экономических условиях. Несмотря на это, сегодня наблюдается разрыв в уровне развития их инновационных экосистем.

Численность и структура населения влияют на формирование человеческого капитала – одного из ключевых компонентов инновационной экосистемы. Динамика численности населения стран за период с 1991 по 2026гг. (Рис.1) показывает, что рассматриваемые страны после распада Советского Союза столкнулись со значительным сокращением населения [2].

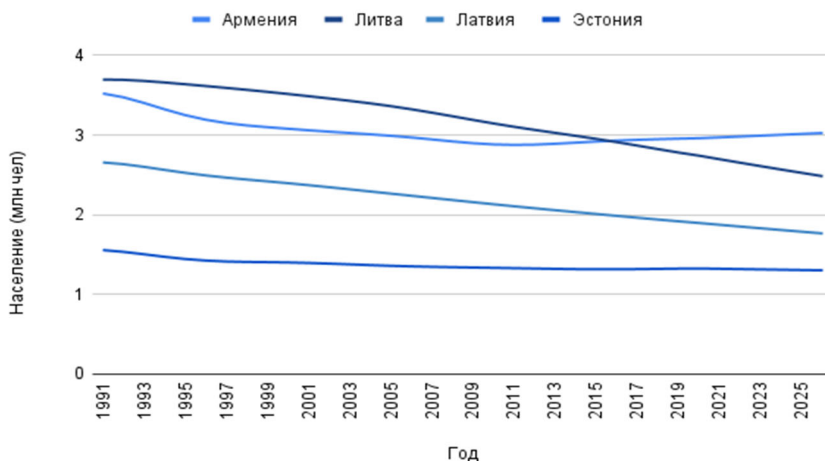


Рисунок 1. Динамика численности населения постсоветских стран (1991–2026гг.).

Однако, по сравнению с Арменией, странам Прибалтики удалось быстрее восстановить экономику после переходного периода. Это доказывает динамика валового внутреннего продукта по паритету покупательной способности (ВВП ППС) (Рис. 2). Благодаря этому, экономическая база стран Прибалтики оказалась более благоприятной для дальнейшего стабильного развития, в то время как для Армении характерна более высокая волатильность [3].

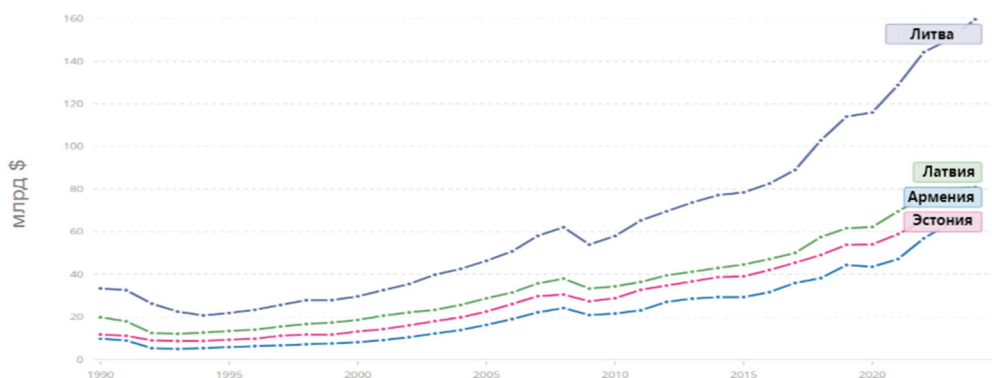


Рисунок 2. ВВП по ППС в тек. международ. \$ (1991–2026).

Данное указывает на различия в устойчивости экономических систем. В контексте инновационного развития, стабильная экономическая

среда создает более благоприятные условия для инвестиций, продвижения стартапов, внедрения новых технологий и инновационного развития в целом.

Одними из ключевых показателей инновационного развития являются Глобальный инновационный индекс и индекс стартап-экосистем. Согласно данным, страны Прибалтики занимают более высокие позиции в международных рейтингах.

Так, например, Эстония, Литва и Латвия входят в первую половину рейтинга Глобального инновационного индекса, тогда как Армения занимает более низкие позиции, особенно отставая в позиции по ресурсам (Рис. 3) [4].

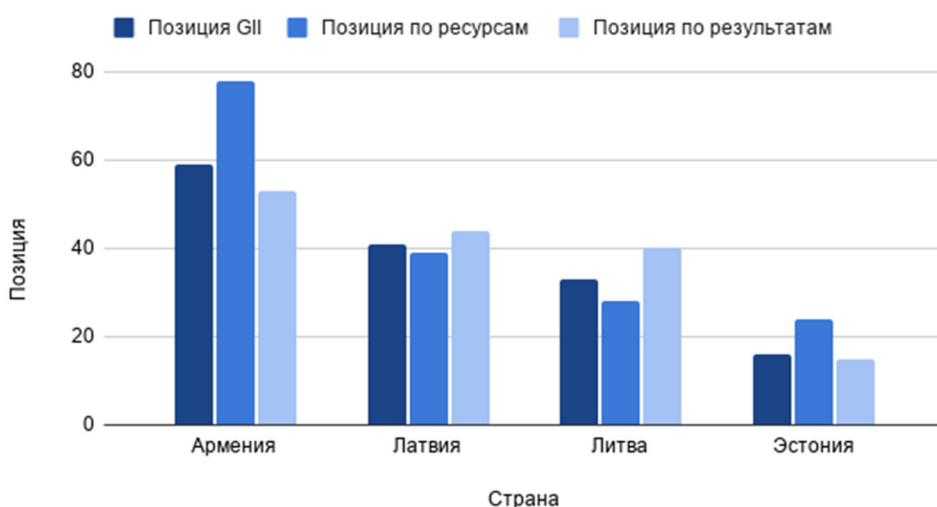


Рисунок 3. Позиции стран Прибалтики и Республики Армения в Глобальном Инновационном Индексе (ГИИ), 2025г.

Индекс стартап-экосистем позволяет не только оценить экосистему страны, но и выявить ее специализацию. Так, Эстония, занимая 11 место в общем рейтинге, с ежегодным ростом, составляющим 34%, приобрела и стабильно удерживает статус «цифровой нации». Кроме того, страна занимает 2 место по развитию стартапов в сфере транспорта. Литва занимает в общем рейтинге 19 место и 15 место в сфере маркетинга, опережая при этом выбранные страны по объему привлеченных инвестиций, которые в 2024г. составили почти 500 млн долларов. Латвия, занимая 49

место, специализируется на аппаратном обеспечении и индустрии «интернет вещей». Армения, уступая позиции, занимает 54 место. Однако демонстрирует положительную динамику по сравнению с прошлым годом и стабильно остается лидером в Центральной Азии. Экосистема страны специализируется на программном обеспечении и данных [5].

Роль государства в инновационной экосистеме главным образом заключается в том, чтобы создать благоприятную регуляторную среду для взаимодействия остальных элементов. Одним из показателей, позволяющих оценить эту роль, является индекс легкости ведения бизнеса (EDBI), поскольку он анализирует законы, процедуры и бюрократические барьеры ведения бизнеса. Благодаря эффективности реформ, упрощению процедур и их успешной цифровизации страны Прибалтики входят в первые 20 стран [6]. Более того, в 2024г. эти страны заняли лидирующие позиции и в индексе развития электронного правительства (EGDI). Особенно успешен опыт Эстонии, где практически все государственные услуги доступны онлайн, что значительно упрощает процесс ведения бизнеса [7].

Регуляторная среда также влияет и на привлечение прямых иностранных инвестиций (Рис.4). Чем комфортнее среда, тем больше приток инвестиций. Для Армении – это одна из важных проблем экосистемы, так как объем инвестиции напрямую влияет на возможности масштабирования проектов.

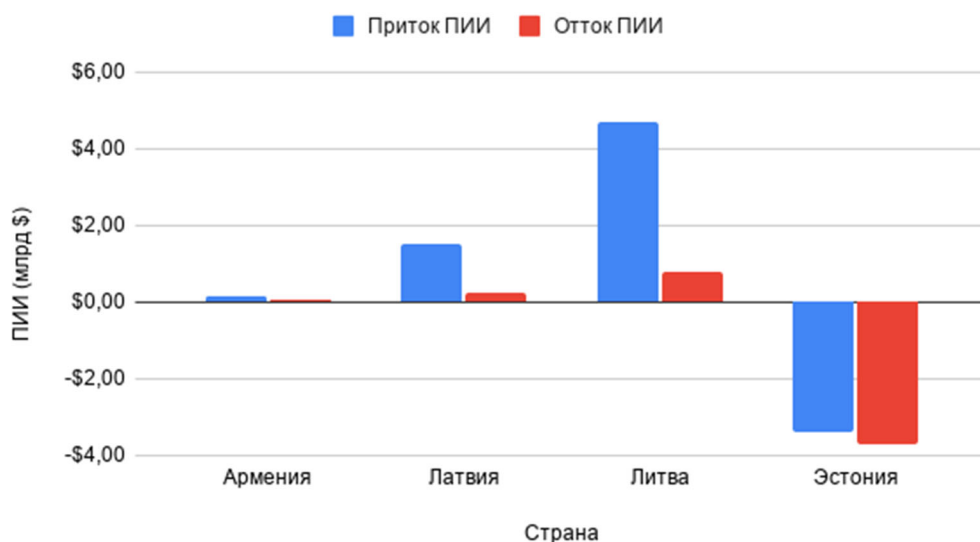


Рисунок 4. Движение прямых иностранных инвестиций 2024г.

В случае Эстонии наблюдается отрицательный баланс, поскольку страна, экспортируя свой капитал и технологии, сама стала активным инвестором [8].

Фундаментом инновационной экосистемы являются научные исследования и разработки. Основным элементом стратегии Эстонии является расходы на НИОКР, о чем свидетельствует график, демонстрирующий расходы на НИОКР в процентах от ВВП. Благодаря этому, странам Прибалтики удастся создать наукоемкую экономику. Ситуация в Армении обратная – наблюдаются стабильно низкие расходы, что отражается и на образовательной системе и человеческом капитале [9].

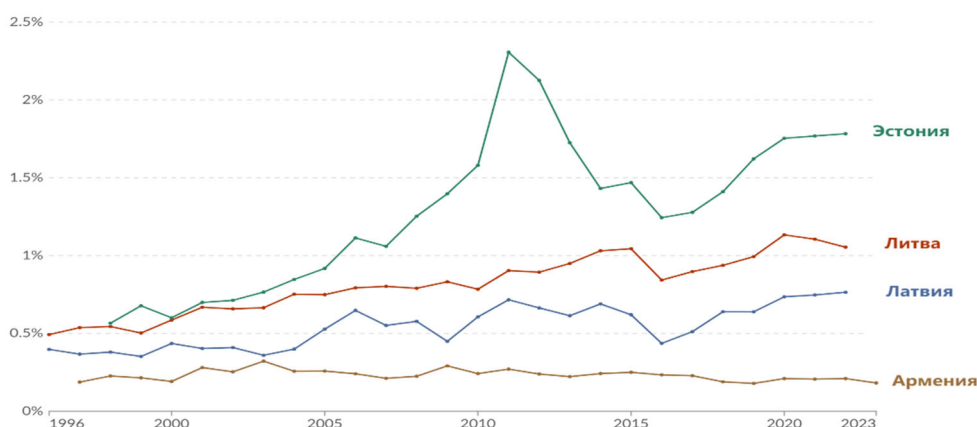


Рисунок 5. Расходы на исследования и разработки в процентах от ВВП.

Эстония, Латвия и Литва, благодаря правильной стратегии, создали стабильную образовательную систему, которая качественно и эффективно готовит кадры. Позиции стран в Индексе образования (EI) и Индексе человеческого капитала (HCI+) прямо коррелируют с выше рассмотренными рейтингами.

В армянском обществе традиционно высоко ценится образование, вследствие чего страна не сильно отстает по уровню образования (Рис. 6). Однако в рейтинге по человеческому капиталу разрыв значительный. Основной проблемой является «утечка мозгов». Это говорит о том, что у нас есть база, благодаря которой мы можем развить нашу инновационную экономику, но имеется ряд барьеров, которые необходимо преодолеть, выбрав правильную стратегию [10–11].

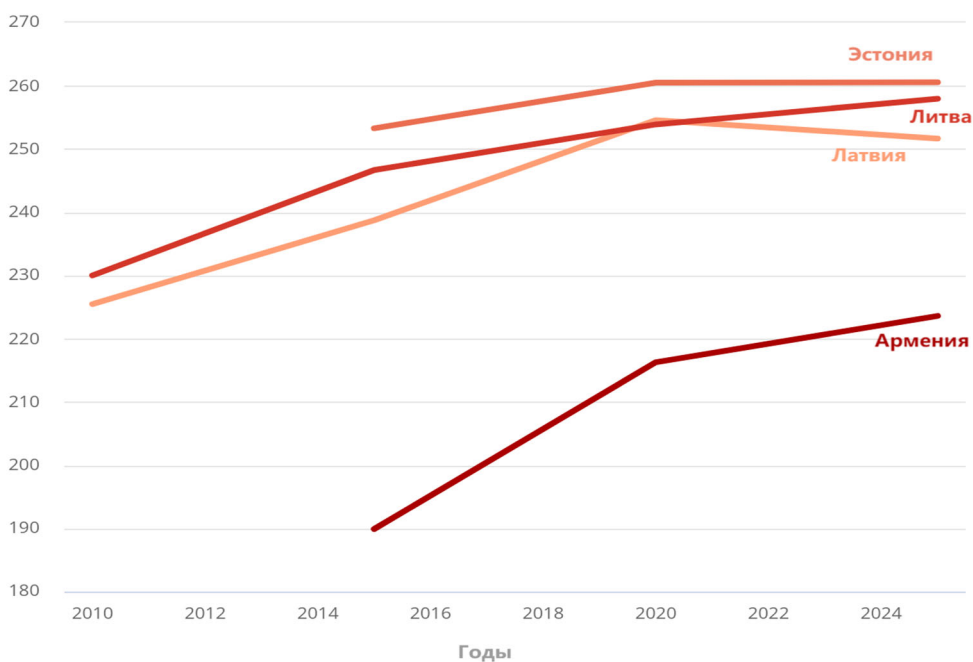


Рисунок 6. Позиции стран Прибалтики и Республики Армения в Индексе человеческого капитала (HCI+).

Выводы

Таким образом, сравнительный анализ показывает, что инновационная экосистема стран, находившихся в сопоставимых экономических условиях, сегодня по-разному развиты. Целью Армении является не просто преуспеть, а интегрироваться в глобальную инновационную сеть. В этом смысле опыт стран Прибалтики может послужить прямым ориентиром изменений. Особенно важны следующие направления:

- ✓ Цифровизация, по примеру Эстонии;
- ✓ Изменение регуляторной среды;
- ✓ Привлечение прямых иностранных инвестиций;
- ✓ Увеличение расходов на НИОКР – с упором на естественные науки и программы по удержанию талантов.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Иващенко Н.П.* Экономика инноваций: учебник. М.: Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 2024.
2. Population data for every country as of 2026 [Эл. ресурс]. Режим доступа: <https://countrymeters.info/en> (дата обращения: 14.02.2026г.).
3. GDP/WorldBank [Эл. ресурс]. Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.МКТР.РР.СД?end=2024&locations=AM-LV-LT-EE&start=1990&view=chart> (дата обращения: 22.04.2026г.).
4. Global Innovation Index 2025. Geneva. WIPO [Эл. ресурс]. Режим доступа: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index> (дата обращения: 21.11.2025г.).
5. Startup Ecosystem Report 2025, StartupBlink [Эл. ресурс] Режим доступа: <https://www.startupblink.com/reports> (дата обращения: 21.11. 2025г.).
6. Ease of Doing Business rankings [Эл. ресурс]. Режим доступа: <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings> (дата обращения: 13.03. 2026г.).
7. E-Government Development Index 2024 [Эл. ресурс]. Режим доступа: <https://statranker.org/digital-innovation/top-100-countries-by-e-government-development-index-2025/> (дата обращения: 15.03.2026г.).
8. FDI [Эл. ресурс]. Режим доступа: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/fdi-by-country> (дата обращения: 25.02.2026г.).
9. Research and development expenditure (% of GDP) | Data [Эл. ресурс] Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS> (дата обращения: 03.04.2026г.).
10. Education Index by Country 2026 [Эл. ресурс]. Режим доступа: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/education-index-by-country> (дата обращения: 07.04.2026г.).
11. Human Capital Index Plus (HCI+) [Эл. ресурс]. Режим доступа: https://humancapital.worldbank.org/en/indicator/HD_HCIP_OVRL (дата обращения: 07.04.2026г.).

COMPARATIVE ANALYSIS OF INNOVATION ECOSYSTEMS: THE BALTIC STATES AND THE REPUBLIC OF ARMENIA.

L. Avetisyan, M. Hovhannisyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

This study focuses on comparing the innovative ecosystems of the Baltic States and Armenia. The choice is determined by the common historical past of the countries and at the same time by the different level of development of their innovation ecosystems. The countries are among the leaders of digitalization, GovTech, FinTech and the IoT. Armenia is a small country with significant innovation potential and the opportunity to reach a new level. This makes it especially relevant to study the practices of other countries as a source of knowledge and guidance.

Keywords: Baltic countries, Republic of Armenia, innovative economy, innovative potential, economic policy.

ЭВОЛЮЦИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В УСЛОВИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ТРАНСФОРМАЦИИ

М.Д. Оганесян

*Российско-Армянский университет
mariam.oganesyan@student.rau.am*

АННОТАЦИЯ

Данная статья посвящена тому, как на фоне масштабных технологических трансформаций эволюционируют инвестиции в человеческий капитал. Сегодня цифровые технологии, автоматизация и Искусственный интеллект развиваются беспрецедентными темпами. На этом фоне именно человеческий капитал выступает главным фундаментом экономики. В связи с этим особое внимание в статье уделено ключевым факторам его формирования: государственным расходам на образование, финансированию НИОКР, качеству здравоохранения и развитию общей инновационной среды.

Подходы государств к этому вопросу значительно варьируются. Чтобы выявить конкретные тенденции, был проведен сравнительный анализ Армении, Сингапура и Германии – стран, находящихся на различных ступенях экономического и технологического развития.

Итоговые результаты демонстрируют четкую закономерность. В реалиях стремительных технологических сдвигов экономика может повышать свою конкурентоспособность только при одном условии. Требуется целенаправленно наращивать вложения в образование, медицинскую инфраструктуру и инновационную деятельность – именно этот комплекс мер обеспечивает реальное укрепление человеческого капитала.

Ключевые слова: человеческий капитал, инвестиции, технологический прогресс, инновации.

Введение

В сегодняшних реалиях под влиянием быстро ускоряющихся темпов технологического прогресса трансформируется каждый компонент человеческого капитала. Важно отметить, что человеческий капитал является одним из ключевых факторов развития экономического роста, и лишь в результате инвестиций в компоненты человеческого капитала

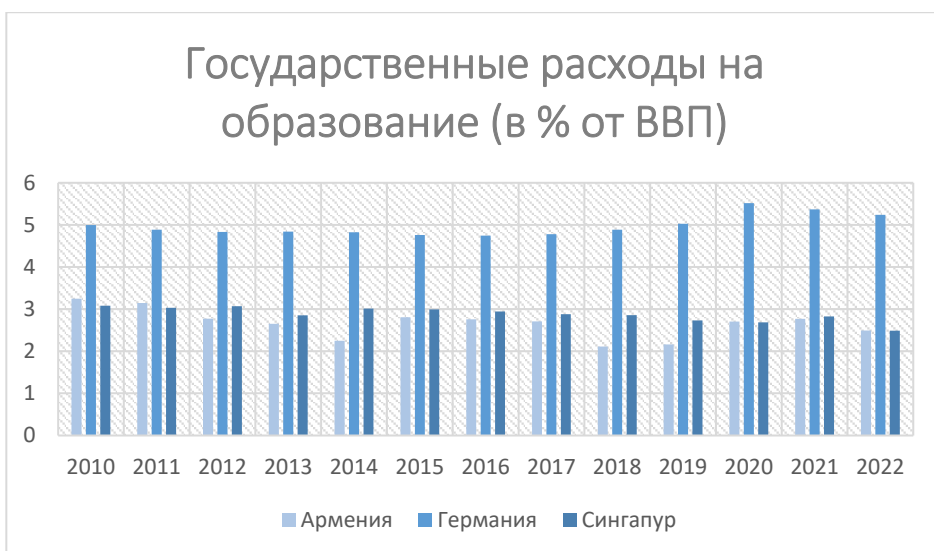
последний может увеличиться и развиваться. Согласно Всемирному Банку, инвестиции в человеческой капитал являются важным условием сокращения бедности (о котором говорил также Т. Шульц [1]) и формирование более инклюзивного общества [2]. Гэри Беккер в своем труде разработал модель, где сравнивает человеческий капитал с физическим капиталом, рассматривая образование и здоровье как инвестиции с отдачей на протяжении жизненного цикла [3]. Джейкоб Минсер, в свою очередь, построив модель распределения доходов, представил инвестиции в человеческий капитал как ключевой фактор, определяющий неравенство доходов [4]. Е.А. Дубик и С.Н. Митяков описывают инвестиции на разных стадиях жизненного цикла, подчеркивая их роль в креативной экономике [5]. Инвестиции в образование и человеческий капитал не только помогают людям адаптироваться к технологиям, но и являются важной переменной для генераций самих новых технологий [6]. В условиях технологического прогресса увеличение инвестиций становится необходимым и неотъемлемым условием современного этапа развития экономики, который требует пересмотра традиционных методов к развитию человеческого капитала.

Целью данного исследования является анализ того, каким образом менялись инвестиции в человеческий капитал, а именно в здоровье, образование и навыки людей в существующей турбулентной среде.

Методологическую базу исследования составил сравнительный анализ на основе таких стран, как Армения, Германия и Сингапур. Выбор стран обусловлен различиями в уровне экономического развития, инновационного потенциала и качества человеческого капитала в условиях технологического прогресса.

Результаты

Для более глубокого понимания особенностей инвестиций в человеческий капитал в условиях технологических трансформаций проведем сравнительный анализ Армении, Германии и Сингапура, отличающихся уровнем экономического развития и институциональной среды. Прежде всего, рассмотрим государственные расходы на образование в процентах от ВВП, который является одним из ключевых показателей, по которому можем оценить уровень вовлеченности государства в развитие данной сферы.



*Рисунок 1. Государственные расходы на образование (в % от ВВП).
Источник: База данных Всемирного банка. URL: <https://data.worldbank.org/>*

Можно бесспорно утверждать, что инвестиции в образование являются фундаментом развития человеческого капитала, ведь именно это открывает доступ к высокооплачиваемой работе, повышает квалификацию и создает широкие перспективы для профессионального роста и т.д. Германия за период 2010–2022 гг., в среднем, тратит на образование 4,97% ВВП, в то время как Армения и Сингапур тратят, в среднем, 2,65% ВВП и 2,88% ВВП, соответственно (Рис. 1). По международным стандартам, государству рекомендуется тратить на образование не менее 4–6% ВВП. Этот ориентир закреплён в рамках программы “Education 2030” и поддерживается UNESCO [7]. Очевидно, Германия очень близка к этому ориентиру, чего нельзя говорить об Армении и Сингапуре. Если взглянуть на эволюцию инвестиций в виде государственных расходов на образование в человеческий капитал за рассматриваемый период, то можно заметить негативную динамику данного показателя в Армении и Сингапуре – вследствие чего рекомендуется увеличить государственные расходы в данной сфере. А у Германии, наоборот, замечаем положительную динамику, что свидетельствует о проведении эффективной политики в этой сфере.

И если продолжить рассматривать инвестиции в образование, то оно включает в себя также инвестиции в исследование и разработки, что

прямо отражает технологическое развитие, так как это служит драйвером создания новых технологий и продуктов, что, в свою очередь, приводит к появлению новых рабочих мест, а также к переквалификации, тем самым трансформируя человеческий капитал во благо стране.



Рисунок 2. Расходы на НИОКР (% от ВВП).

Источник: База данных Всемирного банка. URL: <https://data.worldbank.org/>

На Рис. 2 представлен график, на котором можно заметить, каким образом за рассматриваемый период изменились расходы на исследование и разработки, и, как замечаем, в Германии и в Сингапуре, по сравнению с 1993г., наблюдается значительный рост, а в Армении наблюдаем несущественные изменения этих расходов, что свидетельствует о низком уровне инновационной активности. А если рассмотреть динамику изменения количества исследователей в сфере НИОКР (Рис. 3), то заметим за рассматриваемый период положительную динамику, что определенно влияет на инновационную активность Германии и Сингапура, так как именно они дают новые идеи для создания новых продуктов, технологий и сами же их создают. У Армении данные по нашему показателю доступны только с 2022г., и после этого года замечается значительное снижение. Однако в 2026 году была утверждена стратегическая программа раз-

вития науки на 2026–2030 гг. [8]. Это означает, что Армения делает ставку на усиление научного результата и технологического прогресса.

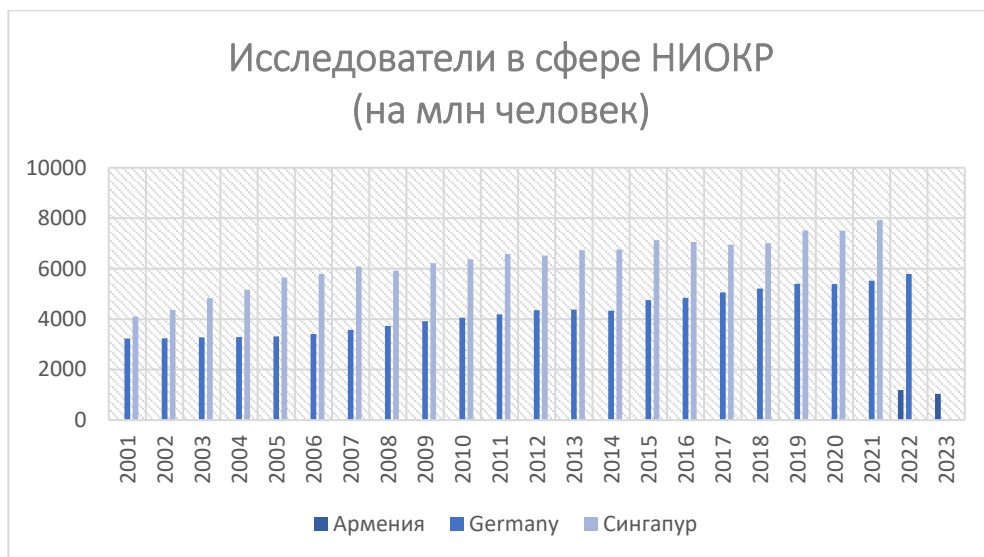
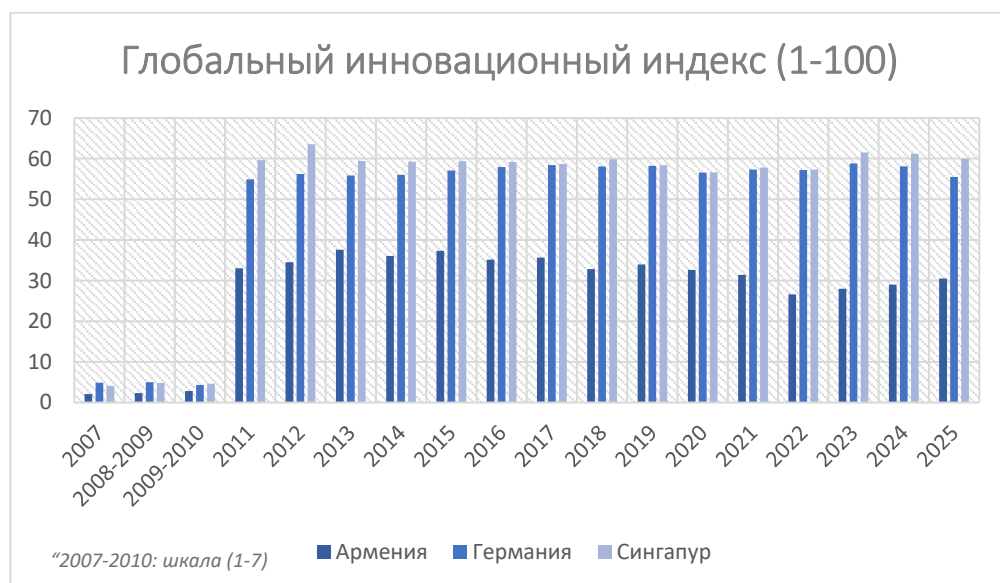


Рисунок 3. Исследователи в сфере НИОКР (на млн человек).
 Источник: База данных Всемирного банка. URL: <https://data.worldbank.org/>

В условиях быстрого технологического развития инвестиций в человеческий капитал становится ключевым драйвером инновационного развития, что ярко демонстрирует Глобальный инновационный индекс (ГИИ), который публикуется Всемирной организацией интеллектуальной собственности (ВОИС) и предлагает ежегодный рейтинг стран инновационного потенциала и результатов деятельности около 130–140 стран мира. Он рассчитывается на основе 80+ показателей [9]. Индекс включает субиндекс «Человеческий капитал и исследования», который оценивает образование, навыки и R&D-активность населения – ключевые факторы для инноваций. Корреляция между Глобальным инновационным индексом и индексами человеческого капитала высока (до 0,86) [10].

На Рис. 4 представлен график динамики изменения индекса у трех указанных стран: как можно заметить, индекс имеет положительную тенденцию, что свидетельствует о развитии инновационной среды в этих странах. Если в 2007 году Армения была на 86-ом месте среди 107 стран, то в 2025 году Армения уже находится на 59-ом месте среди 139 стран, и это исключительно за счет инвестиций в человеческий капитал, который

замечаем по росту показателей знаний и технологий при увеличении ИТ-сектора. Если в 2007 году Германия была на 2-ом месте среди 107 стран, то, постепенно теряя позиции, в 2025 году находится на 11-ом месте среди 139 стран, это происходит из-за низких темпов показателей цифровизации, из-за потерь конкурентоспособности по патентам. Если в 2007 году Сингапур находился на 7-ом месте среди 107 стран, то в 2025 году он уже находится на 5-ом месте среди 139 стран, улучшив свои позиции за счет высоких инвестиций в человеческий капитал.



*Рисунок 4. Глобальный инновационный индекс (1–100).
Источник: составлено автором на основе данных “World Intellectual Property Organization” – Global Innovation Index.*

Здоровье является одним из компонентов человеческого капитала, из чего следует, что вложения в медицину повышают продолжительность и качество жизни. Исходя из этого, следующим ключевым индикатором инвестиций и развития человеческого капитала являются расходы на здравоохранение, что представляется фундаментом определения производительности труда работников. Если рассмотреть график, то можно заметить, что показатель существенно различается по странам, а также сразу же в глаза бросаются низкие темпы динамики данного показателя в Сингапуре по сравнению с Арменией и Германией, но нужно иметь в виду, что у этих стран различные стратегии распределения финансовой нагрузки и также разные уровни ВВП (Рис. 5).

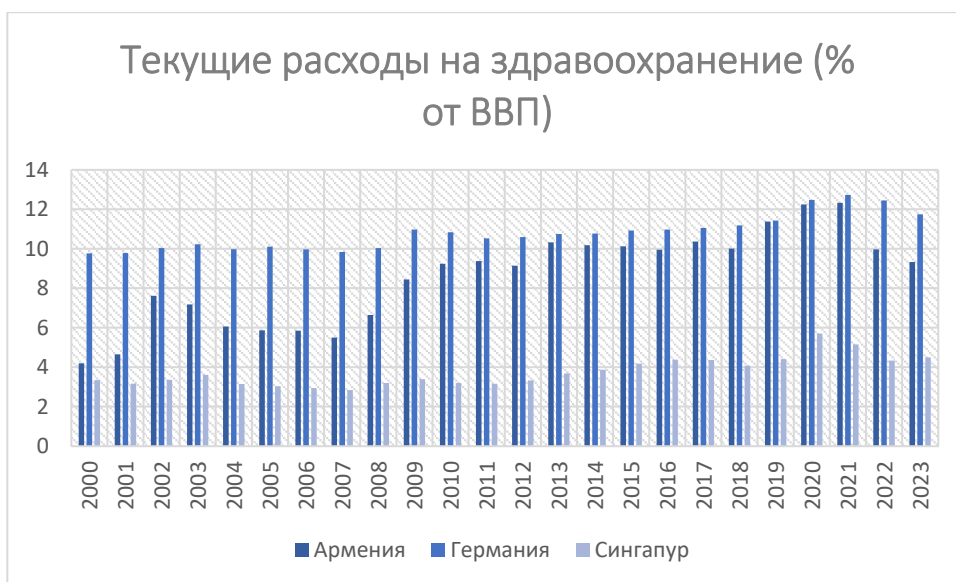


Рисунок 5. Текущие расходы на здравоохранение (% от ВВП).
 Источник: База данных Всемирного банка. URL: <https://data.worldbank.org/>

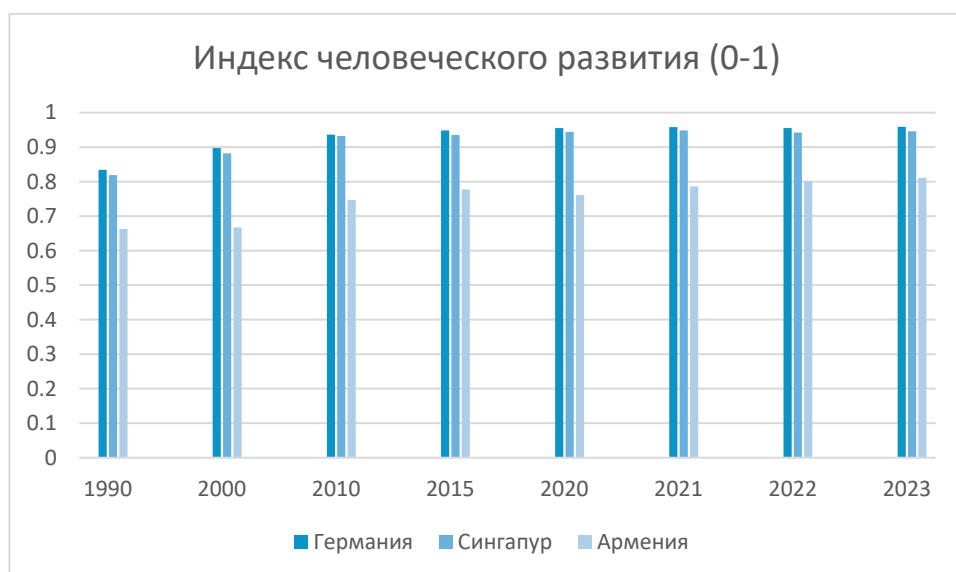


Рисунок 6. Индекс человеческого развития.
 Источник: United Nations Development Programme, 2025.
 URL: Human Development Report 2025: Statistical Annex, Table 2 (HDI Trends).

В заключение стоит «показать» индекс человеческого развития (HDI), который включает в себя здоровье и долголетие (*индекс здоровья*), образование и знания (*индекс образования*), также уровень жизни (*индекс дохода*). В среднем, показатель возрос примерно на 0,61% в год в Армении, в Германии – на 0,44%, а в Сингапуре – на 0,44% за 1990–2023гг. (Рис. 6).

Можно сделать вывод о том, что за рассматриваемые периоды во всех трех странах произошла эволюция инвестиций в человеческий капитал в положительную сторону, что оказало значительное влияние на развитие человеческого капитала.

Заключение

Технологический прогресс требует трансформации человеческого капитала, умения быстро адаптироваться к стремительно меняющимся условиям, что требует огромных инвестиций в человеческий капитал, который является ключевым и фундаментальным показателем экономики, ведь если не будет инвестиций в человеческий капитал, то, в первую очередь, затронув рынок труда, цепочка приведет к стагнации и в других областях, из чего следует, что инвестиции в человеческий капитал являются необходимым условием развития экономического роста.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Schultz T.* Investment in human capital // “The American Economic review”. Vol. 51. №. 1. 1961. PP. 1–17.
2. World Bank. 2021. The Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of “COVID-19”. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1552-2.
3. *Becker G.* Human capital // “The concise encyclopedia of Economics”. Vol. 2. 2002. PP. 1–12.
4. *Mincer J.* Investment in human capital and personal income distribution // “Journal of Political Economy”. Vol. 66. №. 4. 1958. PP. 281–302.
5. *Дубик Е.А., Мутяков С.Н.* Инвестиции в человеческий капитал на разных стадиях жизненного цикла // «Креативная экономика». №. 9 (81). 2013. СС. 3–13.
6. *Pereira D.C.N., Silva G.J.C.* Technological progress, human capital, and employment rate: an empirical analysis using P-ARDL models from 1960–2019 // “Brazilian Journal of Political Economy”. Vol. 45. 2025. PP. e253472.

7. *Declaration I. Framework for action* // “Towards inclusive and equitable quality”. 2016. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656>
8. Утверждена стратегическая программа развития науки на 2026–2030 годы [Эл. ресурс] // Министерство образования, науки, культуры и спорта РА. – 2026. – 29 января. URL: <https://escs.am/ru/news/34181>
9. Global Innovation Index 2025 [Эл. ресурс] // “World Intellectual Property Organization (WIPO)”. 15 сентября 2025. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/>
10. *Dinzhanova G., Bayetova M.* Human capital in the innovative economy: manufacturing industry // «Экономика: стратегия и практика». Т. 17. №. 1. 2022. С. 144. DOI: <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2022-1-144-154>

EVOLUTION OF INVESTMENT IN HUMAN CAPITAL IN THE CONTEXT OF TECHNOLOGICAL TRANSFORMATIONS

M. Hovhannisyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

This study examines the evolution of investments in human capital in the context of large-scale technological transformations. Today, digital technologies, automation, and artificial intelligence are developing at an unprecedented pace. Against this backdrop, human capital has become the fundamental driver of economic development. Therefore, particular attention is paid to the key factors influencing its formation, including government expenditure on education, research and development (R&D) financing, healthcare quality, and the development of the overall innovation ecosystem.

National approaches to this issue vary considerably. To identify specific trends, a comparative analysis was conducted between Armenia, Singapore and Germany – countries representing different levels of economic and technological development.

The findings reveal a clear pattern. In an era of rapid technological change, an economy can enhance its competitiveness only through continuous investment in human capital. The requires targeted investments in education, healthcare infrastructure, and innovation activities, as this combination of measures provides a solid foundation for strengthening human capital end ensuring sustainable economic growth.

Keywords: human capital, investment, technological progress, innovation.

К ВОПРОСУ О ВЛИЯНИИ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ

М.Н. Раздобарова¹, А.М. Раздобаров²

¹*Саратовский государственный университет генетики, биотехнологии
и инженерии им. Н.И. Вавилова, Саратов, Россия*

²*Саратовский государственный технический университет
им. Ю.А. Гагарина, Саратов, Россия
mar-razdobarova2009@yandex.ru, vanderbullet122177@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

В данной статье рассматриваются основные процессы цифровой трансформации и их автоматизация, а также влияние на компании и их руководство. Цифровизация, включающая такие технологии, как «интернет вещей», Искусственный интеллект и облачные вычисления, радикально меняет традиционные бизнес-модели и методы управления. В исследовании анализируются преимущества и проблемы, с которыми сталкиваются организации при использовании этих технологий, а также важность осведомленности сотрудников и этических аспектов их использования для достижения устойчивого развития и корпоративной ответственности. Также подчеркивается важность кибербезопасности в контексте цифровой трансформации и необходимость инвестирования в обучение сотрудников для адаптации к ней.

Ключевые слова: цифровая трансформация, интернет вещей, облачные вычисления, искусственный интеллект, кибер безопасность.

Введение

Стремительное развитие технологий фундаментально преобразует экономику, а цифровая трансформация и автоматизация становятся ключевыми факторами этой трансформации. Новые технологии – такие, как «интернет вещей» (IoT), Искусственный интеллект и облачные вычисления, не только трансформируют традиционные бизнес-модели, но и революционизируют управление бизнесом. В этом контексте важность идентичности сотрудников и этических норм, связанных с использованием технологий, становится все более значимой для устойчивого развития и корпоративной ответственности.

Цель статьи – рассмотреть и проанализировать ключевые тенденции в области цифровой трансформации и автоматизации, осветить проблемы, с которыми сталкиваются организации при адаптации к этим изменениям, и определить пути решения данных проблем.

Новизна данного исследования заключается в систематизации процессов трансформации, влияющих на экономику, комплексном анализе и результативности данных трансформаций, выявлении специфики киберпреступности как глобальной угрозе экономической безопасности в современном мире.

Методы исследования. В качестве основных методов исследования применены системный анализ, сравнительно-правовой метод, структурно-функциональный анализ.

Результаты исследования

Роль цифровой трансформации в экономике. Современная экономика находится на пороге радикальной трансформации, обусловленной цифровизацией и автоматизацией. Эти тенденции охватывают ключевые области, включая «интернет вещей» (IoT), большие объемы данных и аналитику данных. Исследования показывают, что компании, использующие IoT, могут повысить производительность на 20–30%, поскольку подключенные устройства собирают и обмениваются данными для повышения эффективности в различных отраслях – от производства до сельского хозяйства. Цифровая трансформация актуальна не только для крупных компаний, она также открывает уникальные возможности для малых и средних предприятий (МСП), но, в то же самое время, создает определенные трудности. Эти компании могут использовать цифровые инструменты для повышения скорости и эффективности, но часто сталкиваются с препятствиями на пути к результативному внедрению технологий. В сельском хозяйстве технологии «интернета вещей» помогают фермерам контролировать состояние сельскохозяйственных культур и более эффективно использовать воду, что приводит к повышению урожайности и снижению эксплуатационных расходов. Например, системы орошения на базе «интернета вещей» позволяют лучше контролировать полив – в зависимости от влажности почвы и погодных условий. В производстве датчики «интернета вещей» предоставляют информацию о состоянии оборудования в режиме реального времени, что позволяет своевременно

проводить техническое обслуживание и сокращать время простоев, тем самым повышая производительность. Автоматизация и робототехника становятся неотъемлемыми элементами современного производства. Интеграция промышленных роботов в процессы сборки повышает эффективность и снижает риск ошибок, а автоматизация сборки может снизить производственные затраты на 15–25%. Это не только повышает производительность, но и позволяет сотрудникам сосредоточиться на более инновационных задачах, способствующих общему росту бизнеса. Искусственный интеллект открывает новые возможности для развития бизнеса, особенно в области финансового анализа, прогнозного моделирования и развития обслуживания клиентов. Согласно отчету PwC (Международная сеть консалтинговых и аудиторских фирм), искусственный интеллект (ИИ) может к 2030 году увеличить мировой ВВП на 14% [1, 6].

В банковском секторе ИИ помогает управлять рисками и автоматизировать процессы кредитования, обеспечивая более быстрое обслуживание клиентов и принятие более обоснованных решений. Например, машинное обучение позволяет анализировать заявки на кредит и прогнозировать кредитоспособность клиента, что позволяет банкам ускорить процесс одобрения и снизить риски. Облачные вычисления играют ключевую роль в поддержке цифровой трансформации, предоставляя организациям масштабируемые и гибкие решения для хранения, обработки и управления данными. Ожидается, что к 2025 году более 85% организаций будут использовать облачные технологии, которые обеспечат доступ к данным в режиме реального времени и автоматизацию процессов, значительно повышая производительность. Облачные сервисы не только снижают затраты на ИТ-инфраструктуру, но и способствуют международному сотрудничеству, предоставляя сотрудникам доступ к необходимым инструментам и ресурсам из любой точки мира [3, 8].

Кибербезопасность в эпоху цифровой трансформации

Сегодня организации в значительной степени полагаются на технологии, часто храня конфиденциальные данные в цифровом формате, что делает их главными целями для киберпреступников: от прав интеллектуальной собственности до персональных данных. Конфиденциальная информация привлекает киберпреступников, которые стремятся получить от нее финансовую выгоду и преследуя иные цели. Как мы видим на

реальных примерах уязвимостей в сфере кибербезопасности, последствия кибератак могут быть разрушительными – от ущерба репутации до сбоев в работе бизнеса. Компания “Cybersecurity Ventures”, занимающаяся глобальными исследованиями рынка и стратегической аналитикой, прогнозирует, что к 2031 году глобальные потери от киберпреступлений достигнут 12,2 триллиона \$ в год. Компании будут продолжать увеличивать инвестиции в кибербезопасность для управления рисками, возникающими в результате расширения поверхности атаки, в первую очередь, по следующим причинам.

Удаленная работа. Поскольку удаленная работа становится нормой во многих организациях, снижается прозрачность и контроль над сотрудниками. Удаленные работники всегда более уязвимы для нарушений безопасности, поскольку они выходят за рамки организационных границ. Когда командам кибербезопасности приходится защищать как локальные, так и удаленные среды, возрастает риск человеческой ошибки, что может привести к утечкам данных.

Сложность облачной инфраструктуры. “Gartner” прогнозирует, что к 2027 году корпоративные расходы на общедоступные облачные сервисы превысят 1 триллион \$, что составит приблизительно 18% от общих ИТ-расходов. Обеспечение безопасности облачной инфраструктуры может стать проблематичным из-за сложности облачных сред и совместной ответственности за безопасность между клиентами и поставщиками облачных услуг. Кроме того, поддержание согласованных политик безопасности в облачных и гибридных средах представляет собой сложную задачу, предоставляя злоумышленникам возможность для использования неправильных настроек или чрезмерных привилегий.

Распространение систем и агентов искусственного интеллекта – еще одна проблема. Поскольку организации быстро разворачивают приложения и API (“Application Programming Interface” – программный интерфейс приложения) на основе ИИ, то эти системы и агенты часто плохо контролируются. Еще один особенно тревожный новый вид риска – использование автономных агентов и систем Искусственного интеллекта, взаимодействующих друг с другом без криптографической проверки или адекватной защиты. Зависимость от цепочки поставок – распространенная уязвимость в сфере кибербезопасности. Чем больше третьих сторон вовлечено, тем выше вероятность того, что хакеры получают доступ к инфраструктуре. Помимо прямых поставщиков, существуют зависимости

от четвертых и пятых сторон, которые находятся вне нашего поля зрения и контроля.

Конвергенция информационных технологий (ИТ), операционных технологий (ОТ) и «интернета вещей» (IoT): поскольку меры безопасности и протоколы для IoT и ОТ все еще находятся в стадии разработки, подключенные ИТ-системы подвержены рискам кибербезопасности. Киберпреступники могут использовать устройства IoT и ОТ в качестве точек входа в критически важные ИТ-инфраструктуры.

Атаки с использованием ИИ теперь могут осуществляться с беспрецедентной автоматизацией и адаптивностью. В отличие от атак, проводимых людьми, которые требуют многочасовой тактической координации, автономные системы ИИ и вредоносное ПО могут развиваться за секунды, обучаясь на своих ошибках, воспроизводя успехи и эскалируя атаку [8].

Для защиты инфраструктуры организации специалисты советуют обратить внимание на следующие тенденции в области кибербезопасности:

➤ **Развитие облачной безопасности.** В последние годы миграция в облако ускорилась, а кибербезопасность не успевает за этим развитием. Индустрия облачной безопасности должна быстро развиваться из-за уязвимости удаленных рабочих сред, часто используемых для доступа к облачным сервисам, сложности гибридных облачных инфраструктур.

➤ **Внедрение ИИ.** Хакеры совершают высокотехнологичные атаки, используя передовые технологии – такие, как ИИ, машинное обучение и автоматизация. Организациям следует сосредоточиться на согласовании своих стратегий кибербезопасности и использовании мощных возможностей технологий машинного обучения.

➤ **Важность цифровой проверки происхождения.** С ростом использования стороннего программного обеспечения и контента, созданного с помощью ИИ, проверка происхождения, подлинности данных и программного обеспечения стала критически важной. Это называется «цифровой проверкой происхождения».

➤ **Масштабное внедрение модели нулевого доверия.** Внедрение программ нулевого доверия ускорится в ближайшие годы. Однако важно помнить, что модель нулевого доверия должна быть частью более широкой стратегии кибербезопасности, поскольку киберпреступники будут продолжать использовать уязвимости за пределами архитектур нулевого доверия, в частности, через API, социальную инженерию и слабые места в цепочках поставок.

Что касается внедрения проактивной кибербезопасности, индустрия кибербезопасности отходит от реактивного подхода «обнаружение и реагирование» к проактивному «прогнозирующему и превентивному». Уточняется, что этот подход будет использовать аналитику данных на основе ИИ, обман и автоматизацию для прогнозирования и нейтрализации угроз до их материализации [7, 8].

➤ **Укрепление инфраструктуры цепочки поставок.** Специалистам по кибербезопасности следует изучать новые методы защиты цепочек поставок и совершенствовать существующие методы управления рисками в области кибербезопасности. Это, в первую очередь, ответ на шпионаж, кибератаки, спонсируемые государством, и эпизоды геополитической нестабильности, затрагивающие глобальные цепочки поставок.

➤ **Соблюдение более строгих требований кибербезопасности.** Во всем мире правительства активизируют свои усилия по защите персональных данных своих граждан, в то время как финансовые учреждения должны внедрять передовые решения в области кибербезопасности для банковских операций и соблюдать сложные нормативные акты. В то же время такие сектора, как здравоохранение, производство и критическая инфраструктура, также увеличивают свои инвестиции в кибербезопасность для соответствия нормативным требованиям.

Будущее работы в цифровом бизнесе

Цифровая трансформация экономики также меняет будущее работы. Удаленная работа, гибкий график и модели работы по фиксированному графику набирают популярность, поскольку технологии обеспечивают большую коммуникацию и сотрудничество. Компаниям необходимо адаптировать свои политики и процедуры к этим изменениям, сохраняя при этом инновационность и гибкость. Хотя удаленная работа предлагает множество преимуществ – таких, как повышенная гибкость и сокращение времени на дорогу, она также сопряжена с трудностями. Организациям необходимо найти способы поддержания внутренних отношений и коммуникации. Инструменты для совместной работы – такие, как “Slack” или “Microsoft Teams”, могут оптимизировать коммуникацию и управление проектами в удалённых командах. Данные инструменты обеспечивают общение в режиме реального времени, обмен файлами и управление проектами, что крайне важно для поддержания эффективности работы географически распределённых команд. Компании также должны заботиться о благополучии своих сотрудников, поддерживая баланс между

работой и отдыхом, предоставляя ресурсы для поддержки здоровья. Такой комплексный подход к удаленной работе не только повышает удовлетворенность сотрудников, но и помогает организации в целом работать более эффективно и продуктивно [2, 5].

Выводы

В заключение следует отметить, что цифровая трансформация и автоматизация являются мощными инструментами для повышения эффективности и производительности в современном бизнесе. Однако для успешного внедрения таких мер необходимо учитывать важность опыта сотрудников и кибербезопасности. Инвестиции в обучение и развитие сотрудников, а также создание корпоративной культуры, поощряющей инновации и гибкость, помогут организациям не только решать современные задачи, но и использовать возможности цифровой экономики. Компаниям важно не только адаптироваться к изменениям, но и активно формировать будущее своего сектора, в первую очередь, применяя устойчивый и ответственный подход.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абдеева А.Т. Цифровая экономика. Риски и проблемы цифровой экономики / А.Т. Абдеева, Л.М. Оздамирова, Э.Х. Арсалиева // «Экономика: вчера, сегодня, завтра». Т. 13, № 7–1. 2023. СС. 148–153. DOI 10.34670/AR.2023.58.13.014. EDN DBUSZP.
2. Атдаева О.Г. Цифровая экономика: основные идеи устойчивого развития цифровой экономики / О.Г. Атдаева, Г.Г. Сеидханова // «Вестник науки». Т.1, № 10 (67). 2023. СС. 20–22. EDN YKEVYY.
3. Жаркова Е.А. Цифровая экономика России в контексте развития глобальной цифровой экономики / Е.А. Жаркова // «Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения: Гуманитарные исследования». № 4 (15). 2022. СС. 69–79. DOI 10.52170/2618-7949_2022_15_69. EDN FINLMJ.
4. Проблемы экономической безопасности: вызовы новой реальности / Е.В. Алексеева, В.В. Бехер, Т.А. Вerezубова [и др.]. Челябинск: Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет), 2023, 732с. ISBN 978-5-696-05372-1. EDN JGEVFM.
5. Хрипунова М.Б. Эпоха цифровой экономики: цифровое образование как неотъемлемая часть цифровизации экономики / М.Б. Хрипунова, П.О. Литвин,

- И.В. Головинская // «Экономика и управление: проблемы, решения». Т. 14, № 3. 2019. СС. 159–164. EDN KLIOAV.
6. Цао Ю. Построение системы принятия стратегических решений на основе принципов цифровой экономики из теории цифровой экономики / Ю. Цао, Е.В. Рощина // “Russian Economic Bulletin”. Vol. 8, № 4. 2025. PP. 250–258. EDN EZHNBZ.
 7. Цифровая экономика: кибербезопасность в эпоху цифровой экономики: текущие угрозы и защита / А.М. Аннамурадова, М.С. Ишанкулиева, Д. Абыллаев, М. Алланазаров // «Матрица научного познания». № 9–1. 2023. СС. 205–207. EDN SIDVQC.
 8. Цифровая экономика: искусственный интеллект и будущее цифровой экономики / А. О. Мурадова, М.Э. Серхенов, М. Рахманов, М. Оразмаммедов // «Матрица научного познания». № 9–1. 2023. СС. 251–253. EDN ZLBTCK.
 9. Экономическая безопасность: управление в различных сферах: учебник / А.П. Плотников, В.В. Бехер, О.А. Мызрова [и др.]. Саратов: «Вузовское образование», 2025, 490 с. ISBN 978-5-4487-1009-4. EDN VEAJAS.

DIGITALIZATION IMPACT ON ECONOMICS

M. Razdobarova¹, A. Razdobarov²

*¹Saratov State University of Genetics, Biotechnology
and Engineering named after N.I. Vavilov, Saratov, Russia*

²Saratov State Technical University named after Yu.A. Gagarin, Saratov, Russia

ABSTRACT

The article studies some main processes of digital transformation and automation, as well as their impact on companies and management. Digitalization, which includes technologies such as the Internet of Things, artificial intelligence, and cloud computing, is absolutely changing traditional business models and management practices. The article examines the advantages and challenges faced by organizations when using these technologies. It highlights the importance of employee awareness and ethical aspects to achieve sustainable development and corporate responsibility. It also emphasizes the importance of cyber security in digital transformation and the need to invest in employee training to adapt to it.

Keywords: digital transformation, Internet of Things, cloud computing, artificial intelligence, cybersecurity.

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ НА УСТОЙЧИВОСТЬ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ СИСТЕМ

*И.И. Раянова**

*Санкт-Петербургский университет Петра Великого
Furtatova_as@spbstu.ru, rayanova.ii@edu.spbstu.ru*

АННОТАЦИЯ

Данная статья посвящена анализу социально-экономических факторов, влияющих на устойчивость национальных энергетических систем. На основе панельных данных по европейским странам за 2018–2023 гг. построена регрессионная модель, объясняющая 80% вариации зависимой переменной. Результаты подтверждают, что наибольший положительный вклад в устойчивость вносят производство возобновляемой электроэнергии, расходы на НИОКР и уровень потребления электроэнергии. Критически негативным фактором выступает высокая энергоемкость экономики. Выводы обосновывают необходимость приоритетного развития «зеленых» технологий, инноваций и энергосбережения. Модель может применяться для прогнозирования последствий государственной политики в энергетической сфере.

Ключевые слова: устойчивое развитие энергетики, возобновляемые источники энергии (ВИЭ), энергетическая политика, эконометрический анализ, социально-экономические факторы, устойчивость энергосистем.

Введение

В условиях глобальных вызовов, связанных с изменением климата и истощением природных ресурсов, обеспечение устойчивого развития энергетического сектора становится одной из наиболее актуальных задач современности. Целенаправленное движение к низкоуглеродной экономике, закрепленное в Целях устойчивого развития ООН (ЦУР), требует переосмысления традиционных подходов к производству и потреблению энергии. Энергосбережение и повышение энергоэффективности призна-

* Научный руководитель: А.С. Фуртатова.

ются ключевыми факторами для достижения этих целей, а широкое внедрение возобновляемых источников энергии (ВИЭ) рассматривается как один из важнейших инструментов перехода к устойчивой энергетической системе. *Целью исследования* является комплексный анализ влияния социально-экономических факторов на устойчивость национальных энергетических систем. *Объектом исследования* выступают национальные энергетические системы, а предметом – взаимосвязь между социально-экономическими факторами, энергосбережением, энергоэффективностью и устойчивостью энергетической системы. Результаты исследования будут представлять интерес для специалистов в области энергетики, государственных органов, занимающихся регулированием энергетического сектора, инвестиционных компаний и всех, кто заинтересован в проблемах устойчивого развития и энергетической безопасности.

Анализ влияния факторов на устойчивость национальных энергетических систем

В условиях стремительного развития глобальной экономики и изменения климата, устойчивость национальной энергетики становится ключевым фактором обеспечения национальной безопасности и экономического процветания. Повышение энергоэффективности, снижение выбросов парниковых газов и переход к возобновляемым источникам энергии – это задачи, которые стоят перед каждым государством. Требуется выявить факторы, влияющие на устойчивость национальной энергетики, с целью выявления ключевых трендов, необходимых для разработки рекомендаций для повышения устойчивости национальных энергетических систем. В качестве показателя оценки устойчивости национальной энергетики был взят индекс, рассчитанный Всемирным советом по энергетике [1]. Показатель включает в себя три составляющие:

1. *Оценка энергетической безопасности.* Энергетическая безопасность определяет способность страны надежно удовлетворять текущие и будущие потребности населения в энергии, противостоять системным потрясениям и быстро восстанавливаться после них с минимальными перебоями в поставках. Этот показатель охватывает эффективность управления внутренними и внешними источниками энергии, а также надежность и жизнестойкость энергетической инфраструктуры.

2. *Оценка доступности энергии.* Энергетическая справедливость оценивает способность страны обеспечить всеобщий доступ к надежной и недорогой энергии для бытового и коммерческого использования. Этот параметр охватывает базовый доступ к электричеству и экологически чистым видам топлива и технологиям.

3. *Оценка экологической устойчивости.* Экологическая устойчивость энергетических систем представляет собой переход энергетической системы страны к смягчению и предотвращению потенциального ущерба окружающей среде и последствий изменения климата. Основное внимание уделяется производительности и результативности производства, передачи и распределения электроэнергии, обезуглероживанию и повышению качества воздуха.

На Рис. 1 представлено распределение значения индекса устойчивости национальных экономик (индекс “Energy Trilemma”) среди 126 стран мира. Как показывает график, около 34% стран имеют значение индекса равным около 58–69.

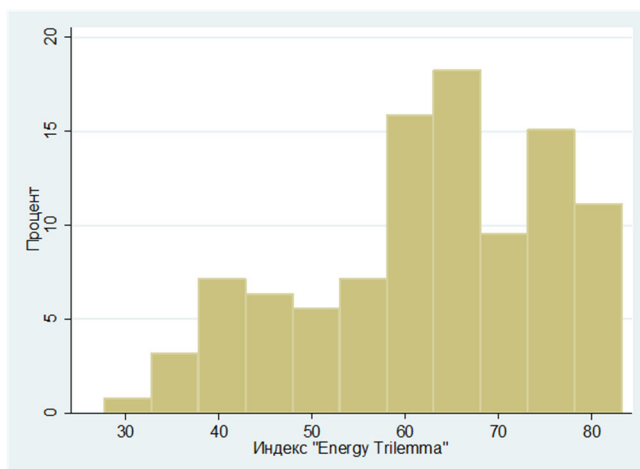


Рисунок 1. Процентное распределение значения индекса устойчивости национальных энергетических систем (составлено автором на основе [1]).

Рассмотрим факторы, которые оказывают влияние на устойчивость национальных энергетических систем.

Энергетическая безопасность играет решающую роль в долгосрочном экономическом развитии страны. Исследователи из Китая проанализировали влияние геополитического риска на энергетическую безопасность и пришли к выводу, что связь между геополитическим риском и

энергетической безопасностью является отрицательной, при этом восточный регион демонстрирует повышенную чувствительность, испытывая значительные воздействия, в то время как западный регион сравнительно меньше подтвержден геополитическому риску [2]. Другое исследование, на основе данных временных рядов с 1978 по 2021 гг. по Новой Зеландии, показало, что существует долгосрочная связь между энергетической безопасностью и энергоемкостью (энергоэффективностью), использованием возобновляемых источников энергии, потреблением ископаемого топлива и мировыми ценами на нефть. Было обнаружено, что реальный ВВП, потребление возобновляемых источников энергии и энергетическая безопасность улучшают энергетическую безопасность, в то время как потребление ископаемого топлива и мировые цены на нефть оказали отрицательное влияние [3].

В настоящее время нарастают всемирные опасения, связанные с изменением климата и обеспечением поставок энергии. Лица, принимающие решения на уровне стран, сталкиваются со сложной задачей – гармонизацией климатической политики и обеспечения энергетической безопасности. В исследовании китайских ученых рассматривается роль временной связности в отношениях между климатической политикой и энергетической безопасностью в развитых экономиках. Понимание того, как взаимодействуют энергетическая безопасность и климатическая политика, имеет важное значение для разработки политики в этих двух важнейших областях устойчивого развития. Климатическая политика подразумевает сокращение экспорта энергии, добычи ресурсов, поощрение разработки более широкого спектра источников энергии и технологий. Выводы исследования показывают существенное влияние климатической политики на энергетическую безопасность [4].

Меры, предпринимаемые в рамках климатической политики, непосредственно влияют на экологическую устойчивость. Проанализировав воздействие инноваций в экологических технологиях на выбросы углекислого газа в экономиках стран БРИКС, Манзур Ахмад и Цзянхуай Чжэн пришли к следующим выводам: увеличение экспортной пошлины приводит к снижению выбросов CO_2 , увеличение потребления ископаемого топлива положительно связано с выбросами CO_2 , рост потребительских расходов домохозяйств приводит к увеличению выбросов CO_2 , положительные шоки для IERT (новые продукты и усовершенствования

в продуктах, процессах или организационных методах для создания экологических преимуществ) снижают выбросы CO₂, негативные последствия для IERT увеличивают выбросы CO₂ [5]. Рост выбросов CO₂ свидетельствует о снижении уровня экологической устойчивости, а их снижение наоборот – повышению уровню экологической устойчивости.

В настоящее время энергетическая безопасность выдвинута на передний план политических и экономических повесток дня. В статье ученых Кан Тансель Тугчу и Ангелики Н. Менегаки было проанализировано влияние возобновляемой энергетики на энергетическую безопасность. Результаты показывают, что существует однонаправленная причинно-следственная связь между возобновляемыми источниками и энергетической безопасностью в краткосрочной перспективе, а производство энергии из возобновляемых источников значительно снижает риски, угрожающие энергетической безопасности в долгосрочной перспективе [6]. К такому же выводу пришла другая группа ученых. В своем исследовании они утверждают, что из-за растущих негативных последствий на климат обеспечение энергетической безопасности возможно благодаря увеличению доли использования возобновляемых источников энергии [7]. В другом исследовании китайских ученых изучается влияние энергетической безопасности, энергетического баланса, технологического прогресса, торговли и политической институциональной стабильности на энергоэффективность в арабских странах. В своей работе исследователи пришли к ряду важных заключений. Более высокая энергетическая безопасность, как правило, связана с более низкой энергоэффективностью, особенно в арабских странах, которые добывают нефть. В арабском мире существует положительная корреляция между использованием ископаемого топлива и энергоэффективностью, но существует отрицательная корреляция в арабских странах, которые не добывают нефть. Доля возобновляемой энергии благоприятно влияет на арабские экономики и экономики арабских стран без значительных запасов нефти, но не на экономики стран с богатыми нефтью. В арабских странах, которые добывают нефть, политическая стабильность положительно коррелирует с энергоэффективностью, в то время как эта корреляция обратная в странах, которые не добывают нефть. Вероятнее всего, это связано с тем, что арабские нефтяные страны политически более стабильны, чем не нефтяные страны. Колебания цен на сырую нефть по-разному влияют на энергоэффективность в не нефтяных арабских странах, чем в общей выборке арабских стран.

Эти результаты подчеркивают необходимость персонализированной политики, учитывающей уникальные трудности и условия каждой страны, для улучшения энергоэффективности и достижения устойчивых энергетических систем в арабском регионе [8]. Высокий риск энергетической безопасности снижает темпы роста ВВП, особенно в странах с изначально низким ростом. Влияние энергетической безопасности на экономическое развитие страны было доказано в статье американских и британских ученых. Исследователи обнаружили, что страны с высоким уровнем энергетической безопасности имеют более высокие уровни роста производства и, следовательно, экономической стабильности. Кроме этого, связь между энергетической безопасностью и экономической стабильностью ухудшается в эпоху резкого роста инфляции. Также в периоды войны и повышенной геополитической напряженности связь между энергетической безопасностью и экономической стабильностью ухудшалась [9].

Исследователи из Танзании проанализировали роль качества институтов власти в смягчении влияния экономического роста, роста населения, потребления возобновляемой энергии и финансового развития на экологическую устойчивость в 30 выбранных азиатских странах с 2002 по 2018гг. Результаты показали, что экономический рост и рост населения оказывают пагубное влияние на экологическую устойчивость в азиатских странах [10].

В другом исследовании о влиянии минеральных ресурсов, экономического роста и потребления энергии на экологическую устойчивость, ученые, проанализировав панельные данные, собранные в семи странах Глобального Юга с 1992 по 2019гг., пришли к важным выводам: рынок полезных ископаемых, зеленая энергетика и зеленое финансовое развитие положительно влияют на экологическую устойчивость на различных квантильных уровнях, урбанизация и потребление энергии, напротив, оказывают отрицательное влияние на уровень экологической устойчивости, но эти эффекты статистически незначимы в краткосрочной перспективе, в то время как зеленая энергетика улучшает качество окружающей среды в долгосрочной перспективе [11]. Аналогичные результаты были получены в исследовании значимости чистой энергии, расходов на исследования и разработки, технологических инноваций, доходов и человеческого капитала в достижении экологической устойчивости в США с

1990 по 2022гг. Исследование показало, что доход и человеческий капитал способствуют дальнейшему ухудшению состояния окружающей среды за счет увеличения выбросов CO₂. Однако расходы на НИОКР, технологические инновации и чистая энергия способствуют экологической устойчивости за счет ограничения выбросов углерода [12].

По итогам обзора литературы была составлена предполагаемая концептуальная модель исследования (Рис. 2).

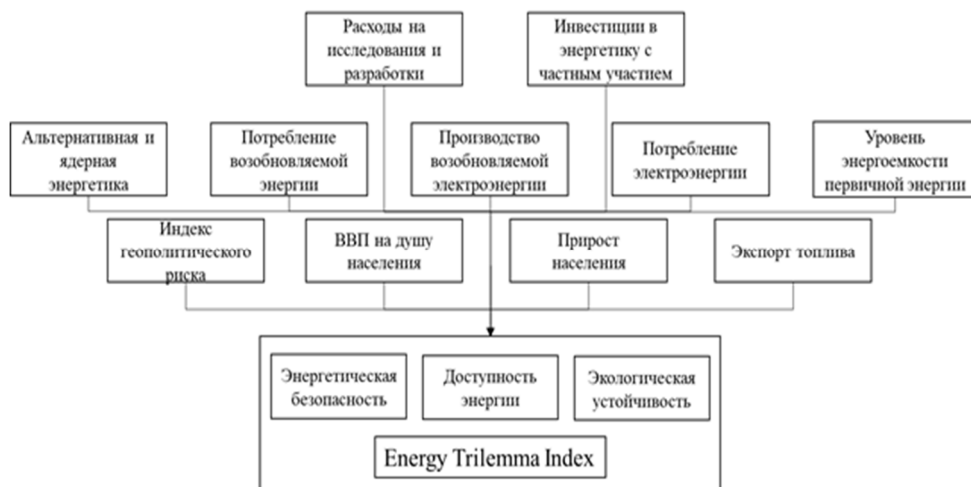


Рисунок 2. Предполагаемая концептуальная модель исследования (составлено автором).

Эконометрический анализ влияния социально-экономических факторов на устойчивость национальной энергетики

В рамках проведенного анализа уже существующих исследований была разработана следующая модель для эконометрического анализа (1):

$$y = a + b_1 * x_1 + b_2 * x_2 + b_3 * x_3 + b_4 * x_4 + b_5 * x_5 + b_6 * x_6 + b_7 * x_7 + b_8 * x_8 + b_9 * x_9 + b_{10} * x_{10} + b_{11} * x_{11} + b_{12} * x_{12} + b_{13} * x_{13} \quad (1)$$

С условными обозначениями переменных можно ознакомиться в Табл. 5.

Таблица 1.

Сводная таблица показателей

Показатель	Условное обозначение	Ед. измерения	Источник
“Energy Trilemma Index”	y - ETI	Индекс	https://trilemma.worldenergy.org/#!/energy-index
Индекс геополитического риска	x ¹ - GpRI	Индекс	https://worldpopulationreview.com/country-rankings/political-risk-index-by-country
Прирост населения	x ² - Pgrowth	%	https://data.worldbank.org/indicator
Потребление возобновляемой энергии (% от общего конечного потребления энергии)	x ³ - REconsumption	%	https://data.worldbank.org/indicator
Производство возобновляемой электроэнергии (% от общего производства электроэнергии)	x ⁴ - REproduction	%	https://data.worldbank.org/indicator
ВВП на душу населения	x ⁵ - GDP per capita	\$	https://data.worldbank.org/indicator
Расходы на исследования и разработки (% от ВВП)	x ⁶ - R&Dexpenses	%	https://data.worldbank.org/indicator
Экспорт топлива (% от экспорта топлива)	x ⁷ - FuelEx	%	https://data.worldbank.org/indicator
Потребление электроэнергии	x ⁸ - ElectricityC	кВтч на душу населения	https://data.worldbank.org/indicator
Уровень энергоемкости первичной энергии	x ⁹ - Eintensity	МДж/\$2017 ВВП по ППС	https://data.worldbank.org/indicator
Альтернативная и ядерная энергетика (% от общего потребления энергии)	x ¹⁰ - A&Nenergy	%	https://data.worldbank.org/indicator
Инвестиции в энергетику с частным участием	x ¹¹ - Investments	Текущий курс долл. США	https://data.worldbank.org/indicator
Поставка, преобразование и потребление электроэнергии	x ¹² - ElectricityPP	кВтч	https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/nrg_cb_e/default/table?lang=en

Показатель	Условное обозначение	Ед. измерения	Источник
Патенты на экологические технологии	x ¹³ - Patents	%	https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df

В исследуемую выборку попали европейские страны. Значения по исследуемым показателям были взяты за 2018–2023гг. Как видно из Рис. 3, “Energy Trilemma Index” принимает значения в диапазоне от 52,6 до 92,7. При этом из его составляющих наибольшее значение в среднем достигает показатель энергетической доступности.

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Год	216	2020.5	1.711792	2018	2023
Страна	0				
Энерг-ность	192	64.96292	10.64383	33.82	97.45
Экологичес-ь	192	74.76734	6.945945	58.42	88.34
Энерг-пность	192	89.47474	9.780942	51.24	99.59
ETI	192	76.40167	7.233554	52.55667	92.86
Pgrowth	216	.2111758	1.463368	-14.31654	3.931356
REconsumpt-n	102	24.56569	16.87752	3.2	82.9
REproduction	127	21.32228	17.05901	2.51	89.47
GDPpercapita	213	39948.74	36049.7	3096.563	240862.2
RDexpenses	100	1.627181	.9546542	.19001	3.4896
FuelEx	193	9.879793	13.9557	.0159963	79.27361
ElectricityC	133	602.3684	221.3481	192	1433
Electricit-P	171	98453	125369.5	2368.143	521809
Eintensity	102	3.891471	2.180011	1.21	12.92
ANenergy	0				
Investments	0				
GpRI	112	81.48214	8.994475	60	89
Patents	102	11.35686	5.316307	1.2	37.5
Country	216	18.5	10.41243	1	36

Рисунок 3. Описательная статистика.

Матрица корреляции показывает силу и направление линейной зависимости между набором переменных. Она содержит значения коэффициентов корреляции между каждой парой переменных в наборе данных. В нашем случае были обнаружены следующие связи между переменными: то есть прирост населения, производство и потребление возобновляемой электроэнергии, высокий ВВП на душу населения, расходы на исследования, количество патентов, экспорт топлива и потребление электроэнергии положительно действует на устойчивость национальной экономики (Рис. 4), в то время как уровень геополитического риска и энергоёмкость – отрицательно. Наибольшая взаимосвязь “Energy Trilemma Index” с расходами на исследования и разработками.

	ETI	Pgrowth	REcons~n	REprod~n	GDPper~a	RDexpe~s	FuelEx
ETI	1.0000						
Pgrowth	0.2924*	1.0000					
REconsumpt~n	0.3136*	0.1322	1.0000				
REproduction	0.3374*	0.2455*	0.9716*	1.0000			
GDPpercapita	0.6365*	0.2042*	0.3846*	0.4272*	1.0000		
RDexpenses	0.6942*	0.3425*	0.3098*	0.3174*	0.6995*	1.0000	
FuelEx	0.0124	-0.0659	-0.0097	-0.0200	0.0120	-0.1418	1.0000
ElectricityC	0.4562*	0.1233	0.7303*	0.7425*	0.5174*	0.5735*	-0.0347
Electricit~P	0.3375*	0.0067	-0.2263*	-0.2094*	0.1832*	0.3864*	-0.0875
Eintensity	-0.2558*	-0.0546	0.3723*	0.4202*	-0.2028*	-0.1294	0.1002
GpRI	-0.1027	-0.0183	0.1054	0.1444	0.0921	-0.3397*	0.0553
Patents	0.1466	-0.1317	0.1597	0.0918	0.0521	0.1545	0.0464

Рисунок 4. Матрица корреляции.

После оптимизации модели было получено следующее уравнение:

$$y = 64,1 + 0,3 * x_4 + 5,1 * \ln x_6 + 1,1 * \ln x_{12} - 2,1 * x_9 \quad (2)$$

Уравнение статистически значимо (Рис. 5). Доля описанной дисперсии при этом равна 80%. Уравнение включает в себя такие переменные как расходы на исследования, производство возобновляемой электроэнергии, энергоёмкость, потребление электроэнергии.

. regress ETI REproduction ln_RDexpenses ln_ElectricityPP Eintensity						
Source	SS	df	MS	Number of obs	=	86
Model	3834.58998	4	958.647496	F(4, 81)	=	82.51
Residual	941.079997	81	11.6182716	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.8029
				Adj R-squared	=	0.7932
Total	4775.66998	85	56.1843527	Root MSE	=	3.4086

ETI	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
REproduction	.275116	.0319271	8.62	0.000	.2115911	.3386409
ln_RDexpenses	5.113671	.6865786	7.45	0.000	3.747595	6.479747
ln_ElectricityPP	1.085855	.343984	3.16	0.002	.4014346	1.770275
Eintensity	-2.079245	.2556873	-8.13	0.000	-2.587982	-1.570507
_cons	64.11794	3.739073	17.15	0.000	56.67836	71.55753

Рисунок 5. Уравнение регрессии.

Таким образом, результаты исследования позволили выявить положительную связь между значением индекса устойчивости национальных энергетических систем и производством возобновляемой электроэнергии. Чем выше доля производства электроэнергии с помощью возобновляемых источников энергии, тем выше индекс устойчивости национальных

энергетических систем. Результат исследования совпадает с выводами других исследований [6, 7]. Общий уровень потребления электроэнергии положительно влияет на значение индекса устойчивости национальных энергетических систем [3]. Между расходами на исследования и индексом устойчивости национальных энергетических систем была также выявлена положительная взаимосвязь, что подтверждается выводами из работы других ученых, которые утверждают, что расходы на НИОКР, технологические инновации и чистая энергия способствуют экологической устойчивости за счет ограничения выбросов углерода [12].

Разработанная эконометрическая модель обладает значительной практической ценностью. Она может служить инструментом для прогнозирования влияния различных сценариев социально-экономического развития на устойчивость энергетического сектора, а также для оценки эффективности государственных мер, направленных на повышение энергетической безопасности и снижение негативного воздействия на окружающую среду. Модель позволяет определять наиболее значимые факторы, требующие приоритетного внимания со стороны государства и бизнеса.

ЛИТЕРАТУРА

1. World Energy Trilemma Index [Эл. ресурс]. URL: <https://trilemma.worldenergy.org/#!/energy-index> (дата обращения: 21.11.2025).
2. The impact of geopolitical risk on energy security: Evidence from a GMM panel VAR approach [Эл. ресурс]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301420723009339> (дата обращения: 21.11.2025).
3. Energy security and its determinants in New Zealand [Эл. ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/382967289_Energy_security_and_its_determinants_in_New_Zealand (дата обращения: 21.11.2025).
4. Assessing the impact of climate policy on energy security in developed economies [Эл. ресурс]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1059056023004392> (дата обращения: 21.11.2025).
5. Do innovation in environmental-related technologies cyclically and asymmetrically affect environmental sustainability in BRICS nations? [Эл. ресурс]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160791X21002219> (дата обращения: 21.11.2025).
6. The impact of renewable energy generation on energy security: Evidence from the G7 countries [Эл. ресурс]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1342937X23002447> (дата обращения: 21.11.2025).

7. Does renewable energy development enhance energy security? [Эл. ресурс]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957178724000183#sec7> (дата обращения: 21.11.2025).
8. The impact of energy security, energy mix, technological advancement, trade openness, and political stability on energy efficiency: Evidence from Arab countries [Эл. ресурс]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360544224007357> (дата обращения: 21.11.2025).
9. Energy security and economic stability: The role of inflation and war [Эл. ресурс]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0140988323004474#s0085> (дата обращения: 21.11.2025).
10. Does institutional quality play a role in mitigating the impact of economic growth, population growth and renewable energy use on environmental sustainability in Asia? [Эл. ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/379570237_Does_institutional_quality_play_a_role_in_mitigating_the_impact_of_economic_growth_population_growth_and_renewable_energy_use_on_environmental_sustainability_in_Asia (дата обращения: 21.11.2025).
11. Impacts of mineral resources, economic growth and energy consumption on environmental sustainability: Novel findings from global south region [Эл. ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/380296612_Impacts_of_mineral_resources_economic_growth_and_energy_consumption_on_environmental_sustainability_Novel_findings_from_global_south_region (дата обращения: 21.11.2025).
12. Analyzing the nexus between environmental sustainability and clean energy for the USA [Эл. ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/379187290_Analyzing_the_nexus_between_environmental_sustainability_and_clean_energy_for_the_USA (дата обращения: 21.11.2025).

ANALYSIS OF THE IMPACT OF SOCIO-ECONOMIC FACTORS ON THE SUSTAINABILITY OF NATIONAL ENERGY SYSTEMS

A. Furtatov, I. Rayanova

Peter the Great Saint Petersburg University

ABSTRACT

The study is devoted to the analysis of socio-economic factors affecting the sustainability of national energy systems. Based on panel data for European countries for 2018-2023, a regression model was built that explains 80% of the variation in the

dependent variable. The results confirm that the production of renewable electricity, R&D costs and the level of electricity consumption make the greatest positive contribution to sustainability. A critically negative factor is the high energy intensity of the economy. The conclusions substantiate the need for the priority development of "green" technologies, innovations and energy conservation. The model can be used to predict the consequences of government policy in the energy sector.

Keywords: sustainable energy development, renewable energy sources (RES), energy policy, econometric analysis, socio-economic factors, sustainability of energy systems.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ГИПЕРПЕРСОНАЛИЗАЦИИ: КАК ИСПОЛЬЗОВАНИЕ FIRST-PARTY DATA МЕНЯЕТ СТРУКТУРУ МАРКЕТИНГОВЫХ БЮДЖЕТОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

*С.Д. Савельева, М.А. Смирнов**

*Санкт-Петербургский университет Петра Великого
savelieva.sd@edu.spbstu.ru, smirnov.ma@edu.spbstu.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье рассматривается экономический эффект гиперперсонализации, основанный на использовании “first-party data”, в условиях отказа от “third-party cookies” и усиления регулирования персональных данных. На основе анализа кейсов компаний России и СНГ показано, что внедрение персонализированных коммуникаций способствует росту эффективности маркетинговой деятельности, улучшению ключевых показателей и повышению отдачи от инвестиций. Обосновано, что гиперперсонализация трансформирует структуру маркетинговых бюджетов, смещая акцент с массовых каналов на CRM, “retail-media” и развитие data-инфраструктуры. Полученные результаты подтверждают стратегическую значимость “first-party data” как инструмента повышения конкурентоспособности и устойчивого развития компаний в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: гиперперсонализация, “first-party data”, маркетинговый бюджет, digital-маркетинг, эффективность рекламы.

Введение

Отказ от “third-party cookies” (файлы для трекинга пользователя через разные сайты: реклама, аналитика) и ужесточение регулирования в сфере персональных данных стимулируют компании переходить от анонимных аудиторных сегментов к стратегиям, основанным на собственных “first-party” данных (на информации, которую собирает сам сайт о взаимодействии пользователя с ним: настройки, корзина, поведение). Во взаимодействии с клиентами формируются массивы поведенческой и

* Научный руководитель – к.э.н., доцент ВШПМ А.П. Шабан.

транзакционной информации, которые при корректной интеграции позволяют реализовывать гиперперсонализацию – настройку предложений и коммуникаций под конкретного пользователя почти в реальном времени [1, 2]. Исследования показывают, что компании, системно использующие персонализацию и “first-party data”, демонстрируют более высокую выручку и лучшую отдачу от маркетинговых инвестиций по сравнению с менее зрелыми игроками [1, 2].

В то же время большинство работ сосредоточено на технологических и регуляторных аспектах использования данных, тогда как влияние гиперперсонализации на структуру маркетинговых бюджетов освещено фрагментарно. Недостаточно изучено, как перераспределяются затраты между медийной рекламой, перформанс-каналами, CRM-коммуникациями и инвестициями в data-инфраструктуру, а также как эти сдвиги отражаются на ключевых метриках эффективности маркетинга (CAC, LTV, ROMI) [2, 3]. *Целью настоящей работы* является анализ экономического эффекта гиперперсонализации на основе first-party data и выявление того, как ее внедрение трансформирует структуру маркетинговых бюджетов организаций [1, 3].

Материал и методы

Методологически исследование сочетает обзор актуальной литературы по “first-party data” и гиперперсонализации [1–4] с анализом эмпирических кейсов компаний, уже внедривших подобные подходы в маркетинговую практику. Исследование основано на вторичных данных, поскольку доступ к первичной информации ограничен из-за ее конфиденциального характера и коммерческой чувствительности для компаний. Теоретическая база опирается на работы “McKinsey” и BCG о влиянии персонализации на экономику маркетинга [1, 2], академическое исследование стратегий использования персональных данных в digital-рекламе, а также аналитические материалы о последствиях отказа от “third-party cookies” и росте значимости собственных данных компаний.

В качестве эмпирической базы отобраны публично описанные кейсы пяти компаний и проектов, демонстрирующих использование “first-party data” и гиперперсонализации на рынках России и СНГ: *Сбер*, *Viola* совместно с “Dialog.X5/Targeting”, “Lamoda”, проекты “X5 Media” и «Магнит Digital» [5–9]. Критериями отбора выступали: наличие описания

источников данных (first-party), указание на персонализированный характер коммуникаций или таргетинга и наличие количественных показателей экономического эффекта (изменение выручки, прибыльности, показателей эффективности маркетинга) [5–9]. Краткая характеристика кейсов и зафиксированных результатов приведена в Табл. 1.

Таблица 1.

Кейсы использования “first-party data” и гиперперсонализации в СНГ

Компания / кейс	Отрасль	Использование “first-party data” и персонализации	Ключевой экономический эффект
Сбер	Банковский сектор, Россия	Экосистема на базе собственных клиентских данных (транзакции, поведение в приложениях, продукты экосистемы); рекомендательная система в реальном времени, формирующая персональные офферы	Более 50 млрд персонализированных рекомендаций в год и 5 млрд персональных предложений в месяц; каждая третья продажа совершается благодаря рекомендациям, что указывает на значимую долю выручки, напрямую зависящую от гиперперсонализации
Viola × Dialog.X5/ Targeting	FMCG (сыр), Россия	Использование “first-party” данных X5 (чеки и данные программы лояльности «X5 Клуб») для выделения покупателей категории, не покупавших <i>Viola</i> , и таргетинга кампании в VK, Яндексe и MyTarget	16,1 млн контактов с рекламой (против плана 14,8 млн) и CTR 0,16% – более чем вдвое выше прогнозного; Sales Lift-отчет X5 зафиксировал рост продаж <i>Viola</i> в натуральном и денежном выражении, что отражает рост инкрементальной выручки на единицу рекламных затрат
Lamoda × VK Full Stream Attribution	E-commerce / fashion, Россия	Передача «сырых» пользовательских событий (просмотры,	Более 1,083 млн заказов за период кампании, из них 14 010 – от новых клиентов

		Добавления в корзину, покупки) в модель оптимизации VK и использование динамического ретаргетинга с персонализацией	фактический CIR (“Cost-to-Income Ratio”, 7 дней) на 31% ниже планового, что свидетельствует о росте маржинальности маркетинговых инвестиций
X5 Media (digital in-store)	Ритейл, Россия	Использование чеков и данных программ лояльности как “first-party data” для таргетинга “digital in-store” форматов и омниканальных активностей по реальным покупателям	По данным “X5 Media”, digital in-store-форматы обеспечивают до 30% прироста продаж продвигаемых товаров в период кампаний, формируя высокоизмеримый инкрементальный эффект на выручку
«Магнит Digital» (retail-media)	Ритейл, Россия	Монетизация first-party -данных (чеки, сценарии поведения, геолокация, подписки) через retail-media-платформу; персонализированный контент в приложении (рецепты, статьи) с возможностью добавления товаров в корзину из персонализированных сюжетов	Оценочный ROI retail-media-кампаний для крупных FMCG-брендов в экосистемах российских ритейлеров (включая «Магнит») превышает 400%, при этом прогнозируется смещение до 50% digital-бюджетов в пользу таких инвентарей к 2027 году, что указывает на высокую эффективность и перераспределение маркетинговых инвестиций

Для более строгой оценки экономического эффекта, описанного в таблице 1, необходимо перейти от качественного перечисления кейсов к количественному сравнению показателей «до» и «после» внедрения решений на основе “first-party data”. В настоящем исследовании базовые значения ключевых метрик (открываемость, продажи, CIR и др.) для каждого кейса нормируются до индекса 100, а последующие значения после внедрения гиперперсонализации выражаются в относительных единицах, что позволяет сопоставлять различающиеся по природе показатели в единой шкале.

Табл. 2 суммирует эти результаты и показывает, как именно меняются показатели эффективности маркетинга (продажи, отклики, удельные затраты) относительно исходного уровня: прирост продаж в процентах, рост вовлечённости аудитории и снижение стоимости маркетинговых коммуникаций на единицу дохода. Такой формат представления позволяет напрямую интерпретировать экономический эффект гиперперсонализации и использования “first-party data” как разницу между «до» и «после» по каждому из рассмотренных кейсов.

Таблица 2.

Сравнение показателей до и после внедрения решений на основе “first-party data”

Компания / кейс	Показатель	До внедрения, процентные пункты	После внедрения, процентные пункты	Экономический эффект, %
Сбер	Доля продаж, приходящаяся на рекомендательную систему	0 (отсутствие масштабной рекомендательной системы до её запуска, условная база) совершается через рекомендации)	33 (примерно каждая третья продажа)	+33% доли продаж, генерируемой гиперперсонализацией
Viola × Dialog.X5/ Targeting	Охват (количество контактов с рекламой)	100 (план: 14,8 млн контактов)	109 (факт: 16,1 млн контактов; рост примерно на 9% к плану)	≈+9% к плановому охвату кампании
Viola × Dialog.X5/ Targeting	CTR рекламной кампании	100 (прогнозный CTR)	≥200 (фактический CTR 0,16%, более чем в 2 раза выше прогноза)	≥+100% к прогнозному CTR
Lamoda × VK Full Stream Attribution	CIR (Cost-to-Income Ratio за 7 дней)	100 (плановый CIR без учёта передачи событий и глубокой персонализации)	69 (фактический CIR на 31% ниже плана)	−31%. к плановому уровню CIR

X5 Media (digital in-store)	Продажи продвигаемых товаров в период Instore-кампаний	100 (продажи до использования digital in-store форматов)	120–130 (рост продаж на 20–30% в период кампаний)	+20–30% к продажам продвигаемых SKU
«Магнит Digital» (retail-media)	ROI retail-media-кампаний FMCG-брендов	100 (базовый ROI условно принят за уровень классических digital-каналов)	>400 (оценочный ROI кампаний в экосистемах крупных ритейлеров, включая «Магнит»)	>+300% к базовому уровню ROI

Выводы

Проведенный анализ позволяет заключить, что гиперперсонализация, реализованная на основе собственных клиентских данных (“first-party data”), выступает одним из ключевых факторов роста экономической эффективности маркетинга в условиях постепенного исчезновения “third-party cookies” и ужесточения нормативного регулирования персональных данных.

Кейсы ведущих компаний региона убедительно демонстрируют, что системное применение таких подходов приводит к заметному увеличению инкрементальных продаж, существенному повышению отдачи от маркетинговых инвестиций и ощутимому снижению удельных затрат на привлечение и удержание клиентов.

Одновременно происходит заметная перестройка структуры маркетинговых бюджетов: ресурсы последовательно перераспределяются от традиционных массовых медийных каналов в сторону развития CRM-коммуникаций, retail media-платформ и собственной инфраструктуры сбора, обработки и активации клиентских данных. Этот процесс сопровождается возрастанием роли аналитики и глубокой интеграции данных о клиентах, что переводит маркетинг из реактивного режима в проактивный и предиктивный.

Таким образом, “first-party data” превращается из вспомогательного ресурса в стратегический актив, определяющий способность компании сохранять конкурентоспособность в новой цифровой реальности. Гипер-

персонализация перестает быть лишь тактическим приёмом повышения конверсии – она становится системообразующим элементом долгосрочной бизнес-стратегии, обеспечивающим устойчивость модели и возможность опережающей адаптации к изменениям рыночной и регуляторной среды.

Дальнейшее развитие этого направления требует не только технологических инвестиций, но и фундаментального переосмысления роли маркетинга как функции, объединяющей данные, аналитику и клиентский опыт в единую ценностно-ориентированную систему управления отношениями с потребителями.

ЛИТЕРАТУРА

1. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying // “McKinsey & Company”. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying> (дата обращения: 18.03.2026).
2. Responsible Marketing with First-Party Data. Boston Consulting Group, 2020. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/responsible-marketing-with-first-party-data> (дата обращения: 18.03.2026).
3. Personal data strategies in digital advertising: Can first-party data replace third-party data? Journal of Business Research / “Information & Management”. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401224001002> (дата обращения: 18.03.2026).
4. 3rd Party Cookie Deprecation & The Need for First-Party Data // “Zendata”. 2024. URL: <https://www.zendata.dev/post/3rd-party-cookie-deprecation-the-need-for-first-party-data> (дата обращения: 18.03.2026).
5. Персонализация с заботой: Сбер показал, как технологии предвосхищают потребности клиентов. «Сбер», 2025. URL: <https://penzavzglyad.ru/news/192911/personalizaciya-s-zabotoy-sber-pokazal-kak-tehnologii-predvoshischayut-potrebnosti-klientov> (дата обращения: 18.03.2026).
6. Кейс Viola и UM и АДВ Data: как данные Dialog.X5/Targeting помогли найти новых потребителей и обеспечили окупаемость кампании // “ADPASS”, 2025. URL: <https://adpass.ru/kejs-viola-i-um-i-adv-data-kak-dannye-dialog-x5-targeting-pomogli-najti-novyh-potrebitelej-i-obespechili-okupaemost-kampanii/> (дата обращения: 18.03.2026).
7. Кейс Lamoda: как повысить окупаемость рекламы с технологией “Full Stream Attribution” // “AdIndex”. 2025.

URL: <https://adindex.ru/case/2025/06/30/335028.phtml> (дата обращения: 18.03.2026).

8. Рынок ритейл-медиа 2025: тренды и прогноз роста // “Upmetric” 2025. URL: <https://upmetric.ru/blog/retail-media/trendy-retail-media-2025> (дата обращения: 18.03.2026).
9. Эпоха retail-media: бренды платят за внимание и доступ к данным, а не за место на полке. biz360, 2025. URL: <https://biz360.ru/materials/epokha-retail-media-brendy-platyat-za-vnimanie-i-dostup-k-dannym-a-ne-za-mesto-na-polke/> (дата обращения: 18.03.2026).

THE ECONOMIC EFFECT OF HYPER-PERSONALIZATION: HOW THE USE OF FIRST-PARTY DATA TRANSFORMS THE STRUCTURE OF MARKETING BUDGETS IN ORGANIZATIONS

S. Savelieva, M. Smirnov

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

ABSTRACT

The article examines the economic impact of hyper-personalization based on the use of first-party data in the context of the decline of third-party cookies and the tightening of personal data regulations. Based on the analysis of case studies from companies in Russia and the CIS, it is shown that the implementation of personalized communications contributes to increased marketing efficiency, improved key performance indicators, and higher return on investment.

It is substantiated that hyper-personalization transforms the structure of marketing budgets, shifting the focus from mass channels to CRM, retail media, and the development of data infrastructure. The findings confirm the strategic importance of first-party data as a tool for enhancing competitiveness and ensuring the long-term sustainable development of companies.

Keywords: hyperpersonalization, first-party data, marketing budget, digital marketing, advertising effectiveness

КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ И ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ: МЕЖСТРАНОВОЙ АНАЛИЗ

*Э.Г. Сантросян**

*Российско-Армянский университет
elensantrosian@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

В данной статье исследуется взаимосвязь между финансовой грамотностью, когнитивными искажениями и финансовым поведением населения на основе межстранового анализа. Рассматривается влияние уровня образования, ВВП на душу населения, использования Интернета, сбережений и прямых иностранных инвестиций. Результаты исследования показывают, что страны с высоким уровнем финансовой грамотности показывают более низкую подверженность когнитивным искажениям, формируют более рациональное финансовое поведение, что приводит к росту сбережений и повышению инвестиционной привлекательности экономики.

Ключевые слова: финансовая грамотность, когнитивные искажения, образование, сбережения, ВВП на душу населения, прямые иностранные инвестиции, межстрановой анализ.

Введение

В условиях стремительного развития финансовой среды вопросы финансовой грамотности приобретают особую значимость. Развитие цифровых финансовых технологий, расширение спектра банковских и инвестиционных продуктов, а также повышение доступности финансовых услуг существенно увеличили роль индивидуальных решений в управлении личными финансами. В результате, ответственность за финансовое благополучие все в большей степени возлагается на самих граждан, что требует от них не только базовых финансовых знаний, но и способности принимать рациональные экономические решения.

Однако многочисленные исследования показывают, что даже при наличии необходимой информации люди нередко допускают ошибки в

* Научный руководитель: А.Г. Галстян, к.э.н., доцент.

финансовом поведении. Это проявляется в недостаточном уровне сбережений, чрезмерном использовании заемных средств, низкой инвестиционной активности и склонности к принятию краткосрочных решений в ущерб долгосрочным финансовым интересам. Подобные модели поведения часто обусловлены не нехваткой информации, а особенностями человеческого мышления.

Одним из ключевых факторов, влияющих на качество финансовых решений, выступают когнитивные искажения – систематические отклонения от рационального выбора, возникающие в процессе восприятия, обработки и интерпретации информации. Такие искажения способны существенно влиять на финансовое поведение индивидов, определяя их отношение к риску, сбережениям, кредитованию и инвестициям.

В этой связи особый научный интерес представляет изучение взаимосвязи между уровнем финансовой грамотности и подверженностью когнитивным искажениям. Межстрановой анализ позволяет выявить общие закономерности и национальные особенности данного взаимодействия, а также определить, способствует ли более высокий уровень финансовой грамотности снижению влияния поведенческих факторов на процесс принятия финансовых решений.

Результаты

Анализ поведенческих факторов в сфере финансовой грамотности основан на сравнительном исследовании 21 страны, отличающейся уровнем финансовых знаний и навыков населения. В выборку вошли страны из различных регионов мира: Иордания, Бразилия, Чили, Мексика, Перу, Гонконг, Индонезия, Малайзия, Таиланд, Эстония, Латвия, Румыния, Польша, Франция, Германия, Греция, Италия, Испания, Швеция, Нидерланды и Армения. Такой состав выборки позволяет выявить особенности влияния поведенческих факторов на финансовую грамотность в странах с разным уровнем социально-экономического развития и различными культурными характеристиками.

Проведенный анализ показал, что между исследуемыми странами существуют значительные различия в уровне финансовой грамотности населения. (Рис. 1) Наиболее высокие показатели наблюдаются в Германии (76 баллов), Таиланде (71 балл) и Гонконге (70 баллов). Это свидетельствует о достаточно высоком уровне финансовых знаний и навыков

населения данных стран, что позволяет принимать более рациональные финансовые решения.

К странам со средним уровнем финансовой грамотности относятся Франция и Польша, набравшие по 62 балла, а также Малайзия с показателем в 61 балл. Население этих стран обладает базовыми финансовыми компетенциями, однако сохраняются возможности для дальнейшего развития финансового образования.

Наиболее низкие показатели зафиксированы в Армении и Греции (по 53 балла), а также в Румынии (54 балла). Это может свидетельствовать о недостаточном уровне финансовых знаний и навыков, что повышает вероятность принятия менее эффективных финансовых решений.

В целом, результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что более высокий уровень финансовой грамотности характерен для стран с развитой экономикой, эффективной системой образования и стабильной институциональной средой. В то же время в странах с более низкими показателями финансовой грамотности население в большей степени подвержено финансовым рискам и влиянию поведенческих факторов при принятии финансовых решений.

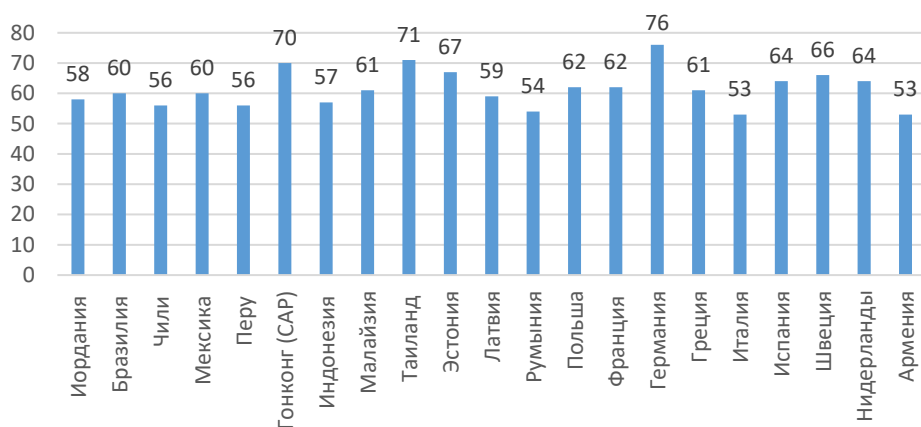


Рисунок 1. Финансовая грамотность по странам.

Источник: “Overall Financial Literacy by Country Source: OECD” (2023).

Анализ международных рейтингов образования показывает наличие устойчивой взаимосвязи между уровнем образовательных достижений стран и финансовой грамотностью населения (Рис. 2). В общем и целом, страны, занимающие более высокие позиции в образовательных

рейтингах, демонстрируют и более высокий уровень финансовых знаний и навыков.

Так, Германия (7-е место в рейтинге образования) характеризуется высоким уровнем финансовой грамотности населения. Аналогичная ситуация наблюдается в Нидерландах (6-е место), где также отмечается высокий уровень финансовой устойчивости и рационального финансового поведения. Эстония (26-е место), при относительно более низкой позиции в рейтинге образования, тем не менее демонстрирует сравнительно высокий уровень финансовых знаний, что может быть связано с эффективной системой цифрового и финансового обучения.

В то же время страны с более низкими образовательными показателями – такие, как Армения (98-е место) и Бразилия (145-е место), характеризуются более низким уровнем финансовой грамотности населения.

Таким образом, полученные результаты подтверждают предположение о том, что уровень образования является одним из ключевых факторов, влияющих на формирование финансовой грамотности и, как следствие, на более рациональное финансовое поведение населения.

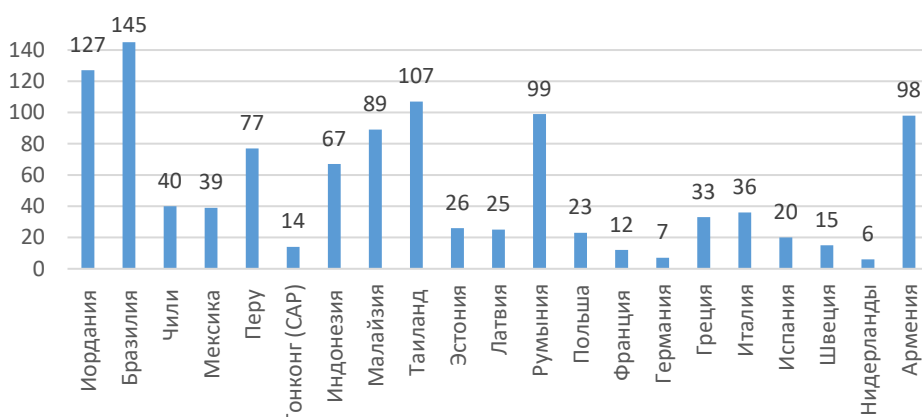


Рисунок 2. Рейтинги образования по странам на 2026г.

Источник: "World Population Review".

ВВП на душу населения является одним из ключевых показателей, отражающих уровень экономического развития страны и благосостояние населения (Рис. 3).

Результаты анализа показывают, что страны с высоким уровнем ВВП на душу населения – такие, как Нидерланды (67 520 \$ США),

Швеция (57 118 \$ США) и Германия (56 104 \$ США), в целом, характеризуются более высоким уровнем финансовой грамотности и более рациональным финансовым поведением населения. Это может быть связано с лучшим доступом к качественному образованию, развитой финансовой системой и более широкими возможностями для сбережений и инвестирования.

Напротив, страны с низким уровнем ВВП на душу населения, включая Иорданию (4 618 \$ США), Индонезию (4 925 \$ США) и Армению (8 556 \$ США), сталкиваются с ограниченными экономическими возможностями для накопления капитала и участия в инвестиционной деятельности. В таких условиях усиливается влияние поведенческих факторов, в том числе когнитивных искажений – таких, как эффект дефицита и склонность к предпочтению немедленного потребления вместо долгосрочного планирования.

Таким образом, наблюдается определенная связь между уровнем экономического развития страны и особенностями финансового поведения населения, что подтверждает важность макроэкономических условий в формировании финансовой грамотности.

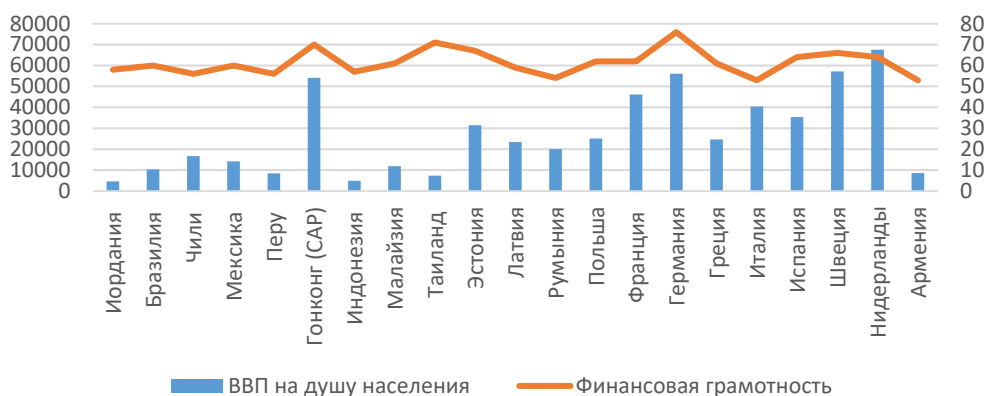


Рисунок 3. ВВП на душу населения.

Источник: “World Bank, Overall Financial Literacy by Country Source: OECD” (2023).

Рост цифровизации финансовой сферы привел к тому, что Интернет стал одним из основных источников получения финансовой информации для населения. Это значительно изменило способы формирования финансовых знаний и принятия экономических решений (Рис. 4).

Результаты анализа показывают, что особенно высокая зависимость от интернет-источников наблюдается в таких странах, как Малайзия, Армения и Гонконг. Это может быть связано с активным развитием цифровых технологий, широким распространением мобильных финансовых сервисов, а также относительно простым доступом к онлайн-информации.

В общем, использование интернет-источников оказывает двойственное влияние на финансовое поведение населения. С одной стороны, оно способствует расширению доступа к финансовой информации, снижает информационные барьеры и повышает осведомленность граждан о финансовых продуктах и услугах. Это может положительно влиять на уровень финансовой грамотности. С другой стороны, чрезмерная зависимость от интернет-источников связана с рядом рисков. В частности, возрастает вероятность получения недостоверной или непроверенной информации, усиливается эффект подтверждения (“confirmation bias”), при котором люди склонны искать и воспринимать только ту информацию, которая соответствует их существующим убеждениям. В результате, это может привести к принятию финансовых решений на основе искаженных или неполных данных.

Таким образом, влияние интернет-источников на финансовое поведение является неоднозначным и зависит не только от уровня цифровой доступности, но и от способности индивидов критически оценивать получаемую информацию.

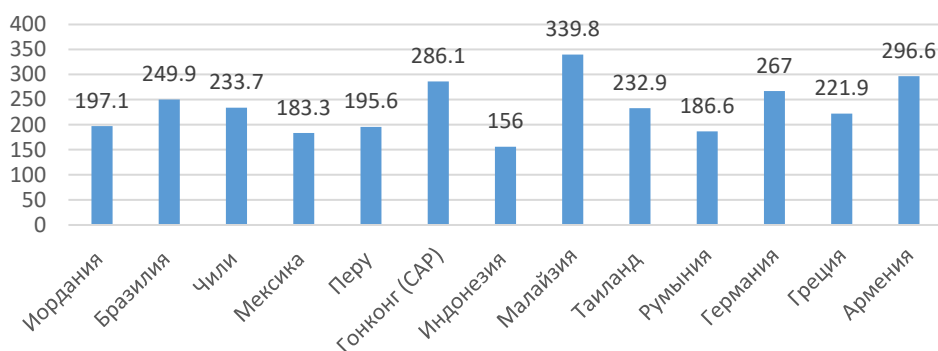


Рисунок 4. Источник информации: Интернет.
Источник: “World Values Survey Association”.

Анализ уровня сбережений домохозяйств показывает значительную дифференциацию между странами, что отражает различия в финансовом поведении населения (Рис. 5).

Наиболее высокие показатели сбережений наблюдаются в Германии (233.9), Гонконге (213.0) и Малайзии (207.1). Данные страны, как правило, характеризуются более высоким уровнем финансовой грамотности, что способствует формированию устойчивой склонности населения к накоплению и долгосрочному финансовому планированию.

В то же время более низкие значения сбережений фиксируются в Армении (149.9) и Иордании (138.8). Это может свидетельствовать о преобладании краткосрочного потребительского поведения, при котором текущие расходы имеют приоритет над формированием накоплений.

Полученные результаты позволяют предположить, что уровень финансовой грамотности оказывает влияние на структуру финансового поведения домохозяйств. В странах с более развитыми финансовыми навыками население чаще ориентируется на сбережения и долгосрочные цели, тогда как в странах с более низким уровнем финансовой грамотности наблюдается склонность к более быстрому потреблению.

Кроме того, данные закономерности могут быть объяснены проявлением когнитивного искажения – гиперболического дисконтирования, при котором индивиды склонны переоценивать текущие выгоды и недооценивать будущее. Это приводит к снижению мотивации к сбережениям и увеличению ориентации на немедленное потребление.

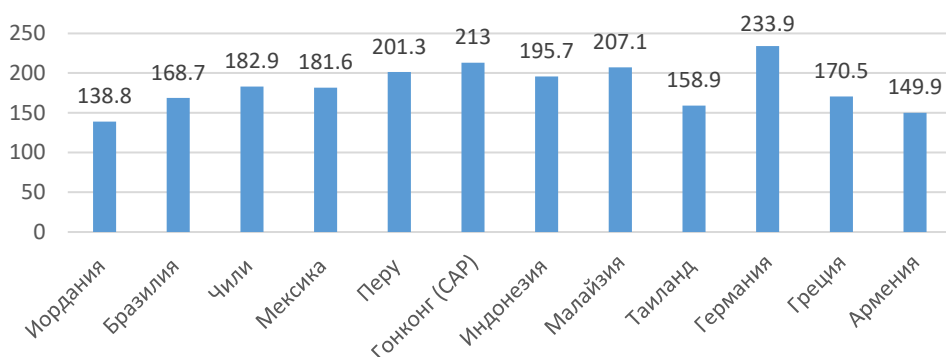


Рисунок 5. Семейные сбережения за прошедший год.

Источник: “World Values Survey Association”.

Анализ диаграмм рассеяния показывает наличие положительной зависимости между рассматриваемыми переменными. В частности, с ростом уровня финансовой грамотности наблюдается тенденция к увеличению склонности населения к сбережению. Это подтверждает предполо-

жение о том, что более финансово грамотные граждане чаще ориентируются на долгосрочное финансовое планирование и формирование накоплений (Рис. 6).

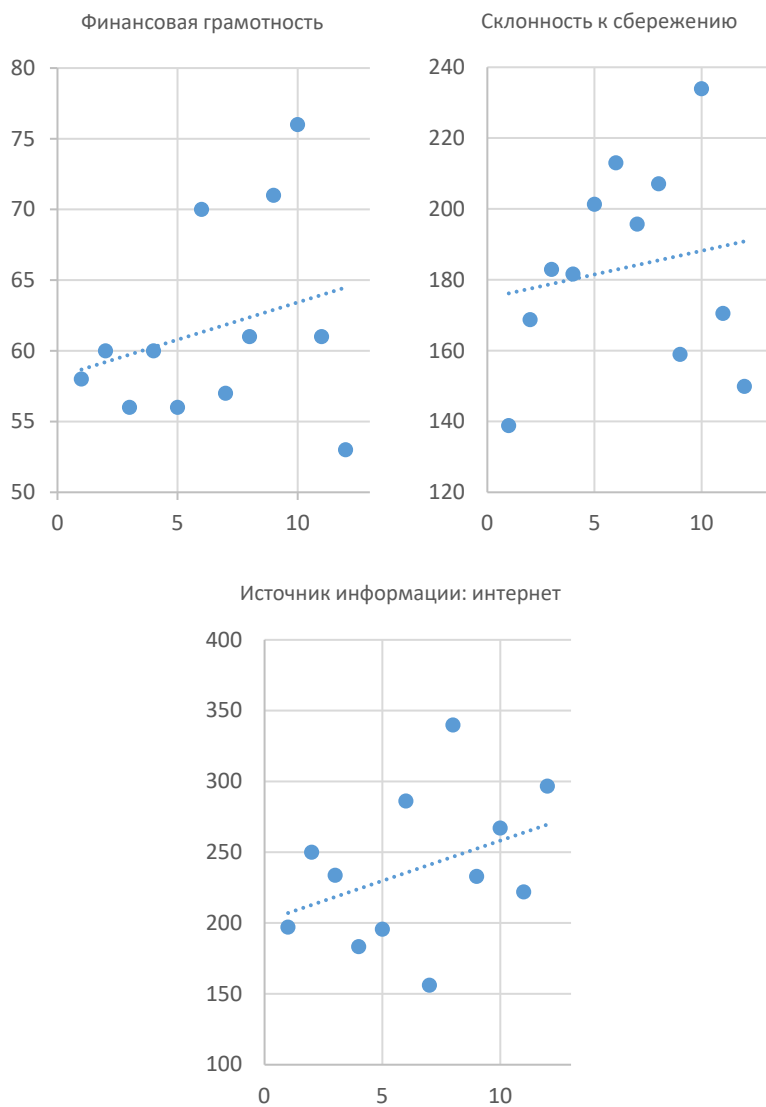


Рисунок 6. Взаимосвязь финансовой грамотности с поведенческими факторами.
Источник: “World Values Survey Association, Overall Financial Literacy by Country
Source: OECD” (2023).

Аналогичная зависимость прослеживается между финансовой грамотностью и использованием интернет-источников. Страны с более высоким уровнем финансовой грамотности, как правило, характеризуются

более активным использованием цифровых каналов для получения финансовой информации. Это может быть связано с более высоким уровнем цифровой компетентности населения и большей доступностью финансовых ресурсов в онлайн-среде.

Таким образом, результаты анализа позволяют сделать вывод о том, что финансовая грамотность связана с более рациональными моделями финансового поведения. Повышение уровня финансовых знаний способствует развитию культуры сбережений и более активному использованию информационных ресурсов при принятии финансовых решений.

Для более глубокого понимания различий в финансовом поведении населения был проведен анализ культурных измерений исследуемых стран. Полученные результаты показывают, что культурные особенности могут оказывать существенное влияние на отношение людей к сбережениям, инвестициям, риску и финансовому планированию (Рис. 7).

Одним из наиболее значимых показателей является избегание неопределенности. Высокие значения данного индекса наблюдаются в Греции (100), в Армении (88), во Франции (86) и в Испании (86). Это свидетельствует о стремлении населения минимизировать риски и избежать ситуаций с неопределенным результатом. С одной стороны, такая особенность может способствовать более осторожному финансовому поведению, однако, с другой – ограничивать инвестиционную активность и готовность использовать новые финансовые инструменты.

Другим важным фактором является долгосрочная ориентация. Особенно высокие показатели наблюдаются в Гонконге (93), Таиланде (67) и Нидерландах (67). Для данных стран характерна ориентация на будущее, готовность откладывать текущее потребление ради достижения долгосрочных целей и более высокая склонность к накоплению капитала. Это частично объясняет более высокий уровень сбережений и финансовой устойчивости населения.

Анализ также показывает существенные различия по уровню индивидуализма. Наиболее высокие значения характерны для Нидерландов (100), Швеции (87), Германии (79) и Франции (74). В таких обществах люди в большей степени полагаются на собственные решения и несут личную ответственность за свое финансовое благополучие. Это способствует более активному интересу к вопросам финансового планирования, инвестирования и управления личными финансами.

В свою очередь, страны с более высокой дистанцией власти – такие, как Малайзия (100), Румыния (90) и Мексика (81), характеризуются большей склонностью доверять решениям государственных институтов и авторитетов. В подобных условиях финансовое поведение населения может в большей степени зависеть от внешних ориентиров и рекомендаций.

Таким образом, результаты анализа позволяют сделать вывод, что финансовая грамотность и финансовое поведение формируются не только под влиянием экономических и образовательных факторов, но и под воздействием культурной среды. Страны с высокой долгосрочной ориентацией и развитой культурой личной ответственности, как правило, демонстрируют более рациональные финансовые модели поведения, тогда как высокий уровень избегания неопределенности может усиливать влияние когнитивных искажений и снижать готовность к принятию финансовых рисков.

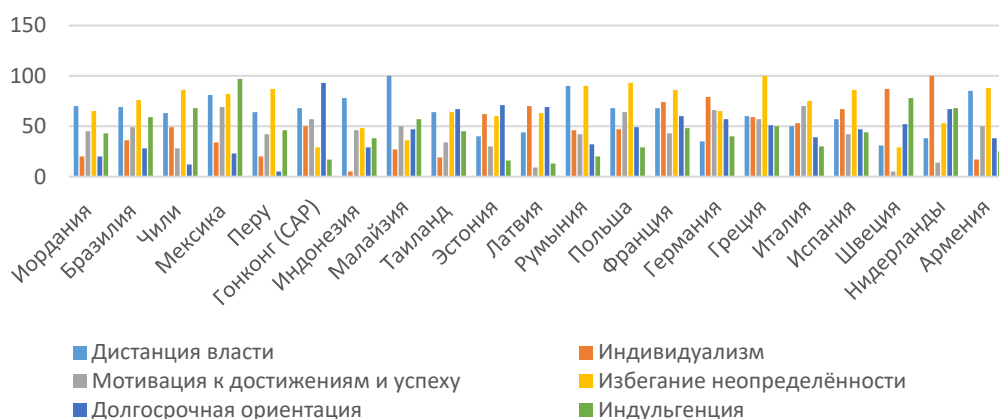


Рисунок 7. Культурные измерения стран.
Источник: “The Culture Factor”.

Анализ прямых иностранных инвестиций позволяет оценить уровень доверия международных инвесторов к экономике отдельных стран и степень их инвестиционной привлекательности (Рис. 8).

Наиболее высокие объемы притока инвестиций наблюдаются в Гонконге (117 027 млн. \$ США), Франции (52 053 млн \$ США) и Германии (47 599 млн \$ США). Данные страны характеризуются устойчивыми экономическими системами, развитой финансовой инфраструктурой и относительно высокой предсказуемостью институциональной среды, что повышает их привлекательность для иностранных инвесторов.

В то же время значительно более низкие показатели зафиксированы в Армении (132 млн \$США), а в ряде стран, включая Эстонию и Нидерланды, наблюдаются отрицательные значения, что может свидетельствовать об оттоке капитала или изменении инвестиционных потоков.

Подобная дифференциация может быть связана с рядом факторов, включая институциональные риски, уровень финансовой прозрачности, а также особенности восприятия экономической ситуации участниками рынка. Кроме того, важную роль могут играть поведенческие аспекты принятия инвестиционных решений, включая иррациональные ожидания и переоценку рисков.

Итак, результаты анализа показывают, что объем прямых иностранных инвестиций определяется не только макроэкономическими показателями, но и качеством институциональной среды и поведенческими характеристиками инвесторов.

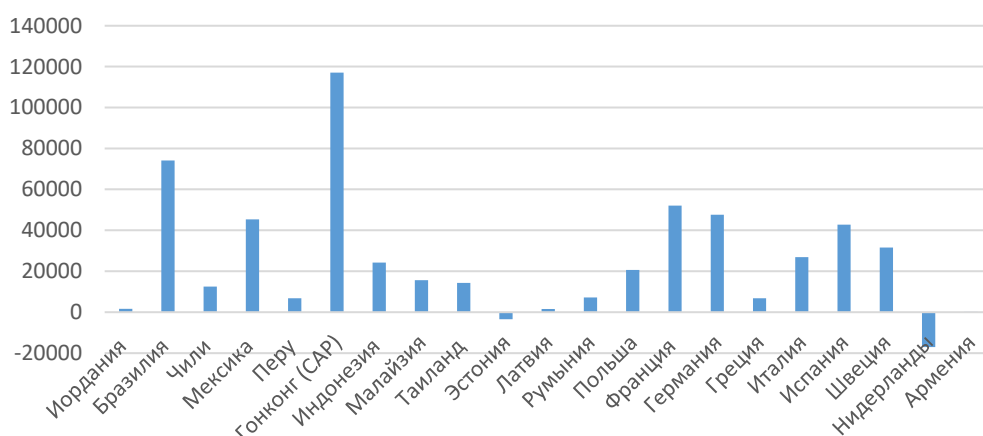


Рисунок 8. Прямые иностранные инвестиции 2025 (\$ млрд.).

Источник: Гуманитарный портал.

Таким образом, проведенное исследование подтвердило существование взаимосвязи между финансовой грамотностью и когнитивными искажениями. Более высокий уровень финансовых знаний способствует принятию более рациональных финансовых решений и снижает влияние поведенческих ошибок. В то же время такие когнитивные искажения, как гиперболическое дисконтирование, эффект подтверждения и избегание неопределенности и т.д. продолжают оказывать влияние на финансовое поведение населения.

Заключение

Проведенный межстрановой анализ показал, что уровень финансовой грамотности зависит от совокупности экономических, образовательных, культурных и поведенческих факторов. Страны с более высоким уровнем образования, экономического развития и развитой институциональной средой, как правило, демонстрируют более высокие показатели финансовой грамотности.

Результаты исследования также выявили положительную связь между финансовой грамотностью, склонностью к сбережению и использованием информационных ресурсов. Кроме того, было установлено, что культурные особенности и когнитивные искажения оказывают существенное влияние на финансовое поведение населения.

Полученные результаты подчеркивают необходимость не только повышения финансовой грамотности, но и применения поведенческих инструментов, направленных на формирование долгосрочного финансового мышления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). URL: <https://www.oecd.org/>
2. World Population Review. URL: <https://worldpopulationreview.com/>
3. World Bank Data. URL: <https://data.worldbank.org/>
4. World Values Survey Association. URL: <https://www.worldvaluessurvey.org/>
5. The Culture Factor Group. URL: <https://www.theculturefactor.com/>
6. Гуманитарный портал. URL: <https://gtmarket.ru/>

COGNITIVE BIASES AND FINANCIAL LITERACY: A CROSS-COUNTRY ANALYSIS

E. Santrosyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The article explores the relationship between financial literacy, cognitive biases, and financial behavior of the population based on a cross-country analysis. The impact of education, GDP per capita, Internet usage, savings, and foreign direct investment is considered. The results of the study show that countries with a high level of financial literacy show a lower susceptibility to cognitive distortions, form more rational financial behavior, which leads to increased savings and increased investment attractiveness of the economy.

Keywords: financial literacy, cognitive biases, education, savings, GDP per capita, foreign direct investment, cross-country analysis.

ВЛИЯНИЕ УРБАНИЗАЦИИ НА РАЗВИТИЕ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ В РЕГИОНАХ

Д.Б. Тиранова, О.Е. Пирогова

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
darinatiranova@gmail.com, kafedra17@rambler.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье рассматривается влияние урбанизации на рынок недвижимости в регионах РФ на примере трех федеральных округов. Анализ охватывает ключевые индикаторы – такие, как доступность жилья, объемы жилищного строительства, покупательская способность и демографические тенденции. Путем сравнения были определены оптимальные объемы жилищного строительства и выявлены расхождения с текущей ситуацией. В заключение подчеркивается важность адаптации строительных планов к степени урбанизации и инфраструктурным возможностям каждого региона.

Ключевые слова: урбанизация, рынок недвижимости, обеспеченность жильем, ввод жилья на душу населения, темпы роста объемов жилищного строительства.

Введение

Рынок недвижимости является одним из ключевых секторов экономики, обеспечивающий жильем широкий круг населения, а также стимулирующий смежные отрасли¹. Однако данный сектор развивается неравномерно. Одним из главных факторов, оказывающих давление на развитие рынка недвижимости, является процесс урбанизации. Урбанизация, рассматриваемая как территориальная мобильность населения, вносит существенные корректировки не только в развитие городов, но и в сам инструмент функционирования рынка недвижимости в регионах². Исходя из динамики урбанизации в РФ, доля городского населения в стране на 1 января 2025г. составила 75,2% (109,8 млн чел.). При этом, 100%-ый показатель урбанизации зафиксирован в Москве и Санкт-Петербурге, а наиболее низкий – в Республике Алтай (30,4%), Республике Дагестан (45,2%), а также Карачаево-Черкесской Республике (41,5%).

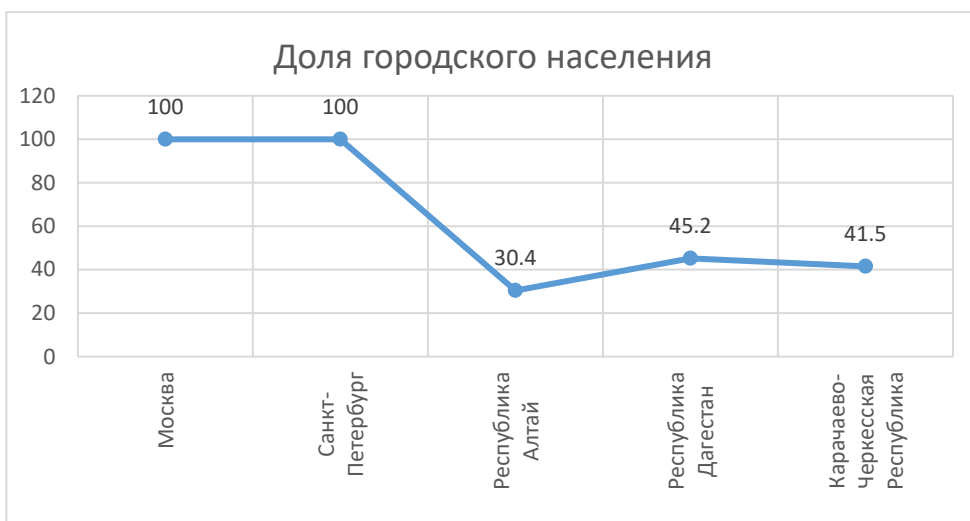


Рисунок 1. Доля городского населения в стране на 01.01.2025г.

В связи с этим *актуальность исследования* влияния урбанизации на развитие рынка недвижимости в регионах РФ обусловлено нехваткой данных о темпах роста объемов регионального жилищного строительства, что позволило бы оптимизировать деятельность застройщиков исходя из изменения урбанистической структуры субъектов.

В виду вышеперечисленного *цель работы* заключается в проведении анализа развития рынка недвижимости в регионах, чтобы на основании полученных данных оптимизировать объем и параметры строительства жилой недвижимости для максимального соответствия требованиям населения.

Материал и методы

Анализ проведен с использованием информационно-аналитических материалов официального сайта Росстата, где представлен отчет о численности населения Российской Федерации по муниципальным образованиям. Также рассмотрены поправки в градостроительный закон, положения о комплексном развитии территорий и законопроект о ликвидации инфраструктурного отставания регионов РФ.

Одним из главных факторов, влияющих на изменение урбанистической структуры, является снос аварийных и ветхих жилых домов, кото-

рые в свою очередь подлежат замене новыми жилыми кварталами и массовой жилой застройкой в центрах и на окраинах городов. Исходя из этого урбанизация влечет за собой не только изменение доли городского населения, но и увеличение объема вводимого жилья, что в свою очередь отражается на росте спроса на жилье, вводе новых единиц на рынок, а также на доступности его приобретения³.

Основные понятия о градостроительстве, территориальном планировании, требованиях к застройщикам и расчетных показателях минимальной обеспеченности регионов закреплены в Градостроительном кодексе РФ (ГрК РФ). Одна из глав данного кодекса всецело посвящена комплексному развитию территорий (КРТ). Основной целью КРТ является обеспечение сбалансированного и устойчивого развития поселений, муниципальных округов, городских округов путём повышения качества городской среды и улучшения внешнего облика объектов капитального строительства⁴.

Теперь застройщикам необходимо уже на этапе планирования строительства новых жилых объектов закладывать расходы на обеспечение минимальной инфраструктурой, в том числе социальной, транспортной и общественно-досуговой. Таким образом, темп роста урбанизации в регионах затруднен во многом из-за новых требований, которые закрепляют ответственность за муниципальными и региональными властями. Они, в свою очередь, самостоятельно назначают застройщика и финансируют расходы на строительство из своего бюджета, что в значительной мере приводит к еще большему разрыву по показателям жилищной обеспеченности между регионами.

Результаты

В качестве анализа выбрано три федеральных округа – Центральный, Сибирский и Северо-Кавказский. Далее, в каждом округе были выбраны 4 субъекта для рассмотрения – Московская область, Республика Алтай, Республика Дагестан и Карачаево-Черкесская Республика, соответственно. Данная выборка субъектов позволяет провести релевантный анализ влияния урбанизации на формирование рынка недвижимости в разрезе резко контрастирующих регионов РФ.

В качестве составления сравнительной таблицы были рассмотрены следующие критерии: обеспеченность жильем, ввод жилья на душу насе-

ления, доступность приобретения жилья и темпы роста населения за 2019–2024гг. Сводные данные представлены в Табл. 1.

Таблица 1.

Показатели градостроительного развития регионов РФ

Показатели	Московская область	Республика Алтай	Республика Дагестан	Карачаево-Черкесская Республика
Население, млн чел.	8651260	210765	3232224	468322
Доля городского населения, %	77,98	30,61	45,18	41,41
Обеспеченность жильем, кв. м на 1 чел.	33,96	26,27	22,06	24,05
Ввод жилья на душу населения, кв. м на 1 чел.	1,30	1,06	0,89	0,80
Темп роста населения в 2019–2024гг., %	4,94	-0,33	3,81	-0,35
Доступность приобретения жилья, лет	5,0	9,4	10,6	9,0

Таблица составлена авторами.

Из всех четырех рассматриваемых субъектов наиболее активный процесс ввода жилищного фонда на 1 человека в Московской области (см. Табл. 1), что также определяет высокую доступность приобретения жилья. Республика Дагестан выделяется низкой доступностью приобретения жилищного фонда – 9,0 и самыми низкими темпами ввода объемов жилого фонда из рассматриваемых – 0,80.

Рассматривая развитие рынка недвижимости в данных регионах, следует отметить о сильном отставании Республики Дагестан, в том чис-

ле по развитию инфраструктуры. Ликвидировать проблему планируют лишь к 20230 году за счет поддержки предприятий энергетики и жилищно-коммунального хозяйства. Именно данный фактор во многом стал главным «якорем», замедляющим ввод жилья на душу населения.

На основе фактических данных, представленных в Табл. 1, был приведен расчет оптимальных параметров жилищного строительства для регионов. Целевым ориентиром обеспеченности жильем (кв.м на 1 чел. составляет 33 кв.м.) данный показатель установлен Минстроем РФ. Оптимальный ввод жилья на душу населения был рассчитан с учетом уровня урбанизации в регионах, а также благодаря оценке и анализу текущего ввода жилого строительства. Затем составили новую таблицу, которая отражает оптимальные и целевые показатели объема ввода жилья на душу населения, а также существующее отклонение на рассматриваемый период.

Таблица 2.

Оптимальные показатели жилищного строительства для регионов

Показатели	Московская область	Республика Алтай	Республика Дагестан	Карачаево-Черкесская Республика
Целевая обеспеченность жильем, кв. м на 1 чел.	33,96*	33	33	33
Оптимальный ввод жилья на душу населения, кв. м на 1 чел.	0,56	1,16	2,03	1,53
Отклонение факта от оптимума, п.	+0,74	-0,10	-1,14	-0,73
Необходимое изменение объемов строительства	Ориентация на качество застройки	Увеличение застройки	Значительное увеличение застройки	Значительное увеличение застройки

**Московская область уже превысила данный показатель, установленный Минстроем РФ.*

Таким образом, сравнительный анализ позволил рассчитать отклонение фактических показателей от оптимальных. При этом Московская область превышает данные показатели на 0,74 п. Данные о сравнении фактических и оптимальных показателях графически представлены на Рис. 2.

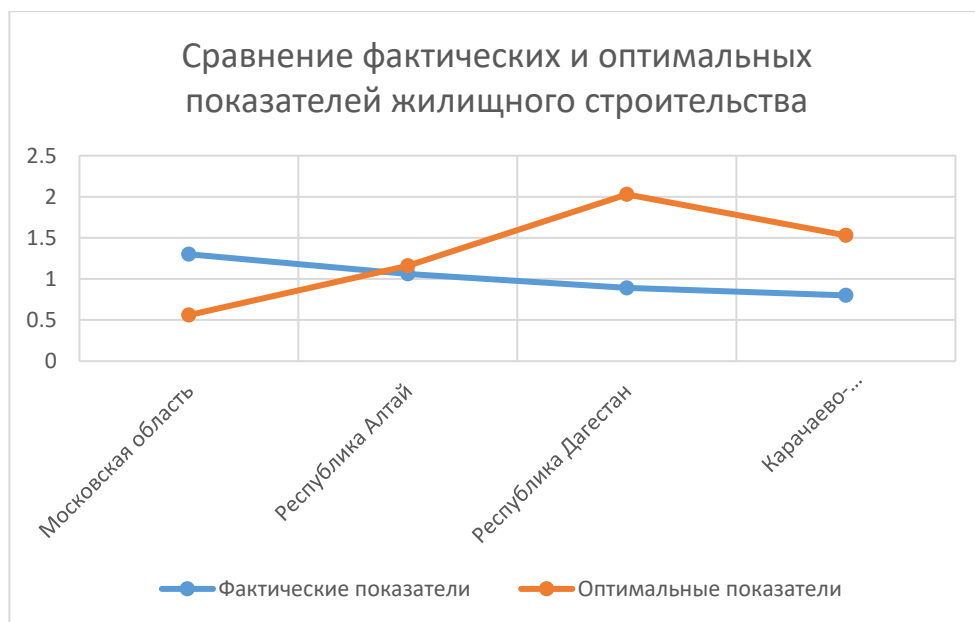


Рисунок 2. Сравнение фактических и оптимальных показателей жилищного строительства.

Исходя из этого, застройщикам следует переориентироваться из количества строящихся объектов в качество и комфорт возводимого жилья для потребителей. Республика Дагестан и Карачаево-Черкесская Республика, в свою очередь, имеют самый большой разрыв фактических и оптимальных показателей, что свидетельствует о возрастающем дефиците жилых застроек, обостренным существующими инфраструктурными ограничениями. В данных регионах следует значительно увеличить количество строящихся единиц, чтобы к 2030 году сократить отставание.

ЛИТЕРАТУРА

1. Экономика недвижимости: учеб. пособие / [О.П. Кузнецова и др.]; Э40 Минобрнауки России, ОмГТУ. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2020, 256с.: ил. ISBN 978-5-8149-3070-5. СС. 2–4.

2. Антонюк В.С., Погонин В.В. Теоретические основы процесса урбанизации и его влияния на региональный рынок жилья // «Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования». № 2 (2). Т. 1. 2015. СС. 144–110.
3. Жилищная сфера в российской федерации – строительство, финансы, секьюритизация обзор и прогноз до 2030 года: отраслевой отчет / В. Пивень, Е. Можарова, Т. Искандаров и др. М., 2025, 74с. СС. 12–13.
4. Градостроительный кодекс Российской Федерации (в ред. Федеральных законов от 22.07.2005 N 117-ФЗ от 29.12.2025 N 579-ФЗ, от 30.01.2026 N 12-ФЗ) [Эл. ресурс] URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/cdec16ec747f11f3a7a39c7303d03373e0ef91c4/
5. Основы экономики недвижимости: учеб.пособие /Н.И. Трухина, В.Н. Баринов, И.И. Чернышихина; Воронежский ГАСУ. Воронеж, 2014,185 с. ISBN 978-5-89040-477-0
6. Кузьмина Е.В., Фирак А.Е. Исследование влияния изменений в социально-демографической структуре общества на рынок недвижимости Российской Федерации // «Финансы и бизнес», № 3. Т. 18, 2022, 11с. СС. 2–4.

THE IMPACT OF URBANIZATION ON THE DEVELOPMENT OF THE REAL ESTATE MARKET IN THE REGIONS

D. Tiranova, O. Pirogova

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

ABSTRACT

This article examines the impact of urbanization on the real estate market in the regions of the Russian Federation, using three federal districts as examples. The analysis covers key indicators such as housing affordability, volumes of residential construction, purchasing power, and demographic trends. Through comparison, optimal volumes of residential construction were determined, and discrepancies with the current situation were identified. In conclusion, the importance of adapting construction plans to the degree of urbanization and infrastructural capabilities of each region is emphasized.

Keywords: urbanization, real estate market, housing обеспеченность, housing construction per capita, and housing construction growth rates.

ЦИФРОВОЙ РУБЛЬ И СМАРТ-КОНТРАКТЫ В БЮДЖЕТНОМ ПРОЦЕССЕ: ИНСТРУМЕНТЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫХ ФИНАНСОВ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА

И.А. Третьякова, М.Д. Белоус, Н.Ю. Осипов

*ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет
Петра Великого»
tretyakova_ia@spbstu.ru, belous.md@edu.spbstu.ru, osipov.nyu@edu.spbstu.ru*

АННОТАЦИЯ

Данная статья посвящена исследованию цифрового рубля и смарт-контрактов как возможных инструментов обеспечения целевого расходования бюджетных средств и предупреждения преступлений против централизованных финансов. Анализируются их функциональные возможности применительно к бюджетному процессу, исполнению бюджетных обязательств и осуществлению публичных платежей. Особое внимание уделяется ограниченности действующей модели финансового контроля, основанной преимущественно на последующем выявлении нарушений, когда противоправное использование бюджетных средств нередко устанавливается уже после совершения соответствующих операций и причинения ущерба централизованным финансам. Обосновывается, что использование цифрового рубля в сочетании со смарт-контрактами позволяет перейти к такому порядку, при котором условия, цели и пределы расходования централизованных денежных средств закрепляются заранее и проверяются непосредственно в процессе совершения соответствующих операций. Подчеркивается, что указанные инструменты могут рассматриваться в качестве средства встроенного бюджетного контроля, обеспечивающего соблюдение целевого характера расходов и расширяющего возможности предупреждения нарушений в бюджетной сфере. Делается вывод о значимости рассматриваемых инструментов для совершенствования механизма защиты централизованных финансов.

Ключевые слова: цифровой рубль, смарт-контракт, целевое расходование бюджетных средств, централизованные финансы, предупреждение бюджетных нарушений.

Введение

В условиях цифровой трансформации централизованных финансов особую значимость приобретает поиск новых инструментов, способных обеспечить не только высокую скорость и удобство бюджетных платежей, но и, прежде всего, их прозрачность, адресность и целевой характер. На этом фоне все больший научный и практический интерес вызывают цифровые валюты центральных банков (ЦФЦБ) и смарт-контракты как инструменты, способные изменить не только форму расчетов, но и сам механизм исполнения публичных обязательств.

Как российская, так и зарубежная правоприменительные практики свидетельствуют о том, что существующие механизмы контроля в бюджетной сфере, основанные преимущественно на последующем выявлении нарушений, не всегда обеспечивают своевременное предупреждение хищений, нецелевого использования средств и иных злоупотреблений. По данным ГУЭБиПК МВД России, в 2025 году было выявлено более 13 тыс. преступлений в бюджетной сфере, причем 80% из них были совершены в крупном и особо крупном размере, а общий ущерб превысил 154 млрд руб. [1]. Сходные тенденции прослеживаются и в зарубежной практике. Согласно Годовому отчету Европейской прокуратуры (ЕПРО), по состоянию на 31 декабря 2024 года в государствах-участниках ЕПРО оставались открытыми 2 666 уголовных расследований по делам о деяниях, затрагивающих публичные финансы Европейского союза, включая и незаконное расходование средств бюджета ЕС, и преступления против его доходной части; совокупный предполагаемый ущерб превышал 24,8 млрд евро [2].

В этой связи особую научную и практическую значимость приобретает исследование цифрового рубля и смарт-контрактов не только как новых платежных технологий, но и как потенциального механизма встроенного, превентивного контроля за движением централизованных финансов.

Материал и методы

В научной литературе исследованы вопросы правовой природы цифрового рубля. Так, А.В. Турбанов рассматривает цифровой рубль как обязательство Банка России и подчеркивает его публично-правовую

природу, связывая возможность эмиссии цифровой формы национальной валюты с реализацией денежного суверенитета государства [3]. В свою очередь, Л.Ю. Василевская, анализируя цифровой рубль с цивилистических позиций, приходит к выводу, что в юридическом смысле он не образует принципиально новой формы денег, а представляет собой особую разновидность безналичных денежных средств, выражающих обязательственные права в цифровой форме [4].

Значительное внимание исследователи уделяют также преимуществам, рискам и целям внедрения цифрового рубля. В частности, Е.В. Синельникова-Мурылёва относит к числу его основных преимуществ снижение транзакционных издержек, повышение доступности финансовых услуг, возможность использования офлайн-режима, а также применение смарт-контрактов [5]. Одновременно автор указывает на наличие существенных рисков, связанных, в том числе, с возможным оттоком депозитов из банковского сектора, усилением роли регулятора в платежной системе и необходимостью создания новой технологической инфраструктуры [5]. Аналогичные положения закреплены и в Концепции цифрового рубля Банка России, где в качестве значимых эффектов его внедрения названы повышение скорости операций, снижение стоимости расчётов, интеграция с цифровыми платформами и упрощение проведения государственных платежей [6].

Для настоящего исследования особое значение имеют работы, в которых смарт-контракты рассматриваются как функциональный элемент платформы цифрового рубля. В Концепции Банка России смарт-контракт – это, прежде всего, инструмент автоматизации расчетов и исполнения сделок [6]. Вместе с тем, его роль в регулировании бюджетного процесса остаётся недостаточно изученной.

Повышенного внимания заслуживают исследования, в которых цифровой рубль рассматривается как инструмент финансового контроля, осуществления публичных платежей и противодействия теневой экономике. Так, В.М. Сергеев, М.М. Шадурская и О.А. Бойтуш отмечают возможность его применения в государственном управлении, включая предоставление межбюджетных трансфертов, налоговое администрирование и государственные закупки [7]. Сходной позиции придерживаются О.В. Ваганова, Н.И. Быканова, И.И. Сорокин и Д.И. Кононыхин, связывая значение цифрового рубля с расширением возможностей государственного контроля за движением денежных средств и предупреждением

коррупции [8]. Такой подход отражён и в Концепции цифрового рубля Банка России, где Федеральное казначейство названо специальным участником платформы [6].

Анализ научной литературы свидетельствует о том, что современная наука уже располагает значительным количеством исследований, посвященных общетеоретическим, экономическим и гражданско-правовым аспектам цифрового рубля. Наиболее полно в исследованиях представлены вопросы, связанные с общей концепцией цифрового рубля, его правовой природой, соотношением с наличными и безналичными денежными средствами, отличием от криптовалют, а также с преимуществами и рисками его внедрения. Существенно реже отмечается, что цифровой рубль и смарт-контракты могут быть использованы в государственном управлении прежде всего как механизм предупреждения нецелевого использования бюджетных средств в целях укрепления экономической безопасности государства.

Основная часть

В статье предлагается новый подход к осмыслению цифрового рубля и смарт-контрактов как инструментов превентивных мер по обеспечению целевого, правомерного и эффективного использования бюджетных средств.

Цель исследования: обосновать возможности использования цифрового рубля и смарт-контрактов в бюджетном процессе как нового механизма встроенного контроля, обеспечивающего целевое расходование бюджетных средств и способствующего укреплению экономической безопасности государства.

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть содержание понятий цифровой валюты центрального банка и смарт-контракта, определить их правовую и функциональную природу;
2. Проанализировать зарубежную практику внедрения и использования цифровых валют центральных банков и смарт-контрактов;
3. Выявить основные проблемы, связанные с нецелевым использованием бюджетных средств и иными отклонениями в бюджетном процессе, а также определить недостатки существующих механизмов противодействия таким нарушениям;

4. Обосновать необходимость и оценить потенциал использования цифрового рубля в сочетании со смарт-контрактами в целях минимизации различного рода угроз.

Цифровые валюты центральных банков (ЦВЦБ) – это новая форма национальной валюты, выпускаемая в дополнение к наличным и безналичным денежным средствам, эмитируемая ЦБ и функционирующая в цифровой среде. Они выпускаются и обращаются на специализированной цифровой платформе, оператором которой выступает ЦБ, а хранение и передача таких средств осуществляются через цифровые кошельки пользователей на данной платформе. Использование цифровых технологий в этом контексте расширяет возможности государства по контролю за движением денег, ускоряет проведение операций и позволяет внедрять дополнительные механизмы программируемых платежей [6, 10–13].

Под смарт-контрактом в литературе принято понимать программный алгоритм, обеспечивающий автоматическое выполнение заранее определенных условий сделки. В отличие от исполнения условий традиционного договора ГПХ (гражданско-правового характера), требующего, как правило, последующих активных действий со стороны участников сделки либо посредников и контролеров, что влечет дополнительные временные, финансовые и организационные издержки, смарт-контракт предполагает автономное исполнение заранее запрограммированных и согласованных действий при наступлении предусмотренных условий [14, 15].

Мировая практика говорит о том, что в настоящий момент речь идет не о единичных инициативах тестирования ЦВЦБ и смарт-контрактов, а о сформировавшемся глобальном тренде по их применению в модернизации денежного обращения и платежной инфраструктуры. Так, согласно данным Банка международных расчетов, по итогам 2024г. 91% опрошенных центральных банков осуществляли ту или иную работу, связанную с ЦВЦБ, а число пилотных проектов, в целом, продолжает расти. Сюда относятся как центральные банки государств, уже запустивших розничные цифровые валюты (например, Багамские Острова и Нигерия), так и стран, ведущих активные испытания и технологические эксперименты, включая Россию, Китай, Индию, Объединенные Арабские Эмираты, Бразилию, Марокко, Францию, Швецию и Японию. [16]. Более того, в октябре 2023г. сообщалось, что китайская нефтегазовая госкомпания “PetroChina” впервые в истории использовала цифровой юань для трансграничных расчетов по сделкам с нефтью [17].

В данной статье рассматриваемая проблема исследуется на пример цифрового рубля как цифровой валюты Банка России и реалий, сложившихся в Российской Федерации. Полученные в результате выводы могут быть применимы и для других государств.

Одной из существенных угроз экономической безопасности РФ и ее бюджетному процессу, в соответствии со Стратегией экономической безопасности РФ, называется нецелевое, неэффективное и непрозрачное использование публичных средств [9]. Это подтверждается данными Счетной палаты Российской Федерации: по итогам контрольных мероприятий 2024 года было выявлено 4 706 нарушений и недостатков на общую сумму 1 154,9 млрд рублей. При этом 1 597 фактов на 153 млрд рублей пришлось на нарушения при формировании и исполнении бюджета, а 681 факт на 3,7 млрд рублей – на нарушения в сфере государственных закупок. Дополнительно были выявлены 64 факта нарушений при предоставлении и использовании межбюджетных трансфертов на 2,4 млрд рублей, а в сфере дорожной деятельности – финансовые нарушения на сумму свыше 9 млрд рублей, из которых 2,4 млрд рублей составили нарушения с признаками ущерба государству, включая завышение объемов и стоимости работ, а также приемку результатов, не соответствующих условиям контрактов. Примечателен тот факт, что значительная часть выявляемых нарушений связана не с единичными техническими ошибками, а с системными недостатками бюджетного администрирования. Так, указывается, что в 2024 году 537 фактов нарушений на сумму 808,5 млрд рублей были связаны с требованиями к бюджетному учету и отчетности, причем основная их часть касалась именно отчетности (Рис. 1). Иными словами, существенное число проблем проявляется слишком поздно: уже на стадии фиксации, отражения и подтверждения движения бюджетных средств [18].

Безусловно, существующие механизмы противодействия обозначенным угрозам, такие как: внешний государственный аудит, прокурорский надзор, ведомственный контроль, внутренний финансовый аудит имеют важное значение, однако государство нередко реагирует на уже состоявшееся нарушение, а не предотвращает его в момент возникновения соответствующего риска. Уязвимость бюджетного процесса, как представляется, обусловлена не только противоправным поведением отдельных лиц, но и недостаточной интегрированностью превентивных

барьеров в сам механизм движения средств. Именно поэтому особую значимость приобретают инструменты, способные интегрировать контрольные ограничения непосредственно в механизм исполнения бюджетного обязательства [19].

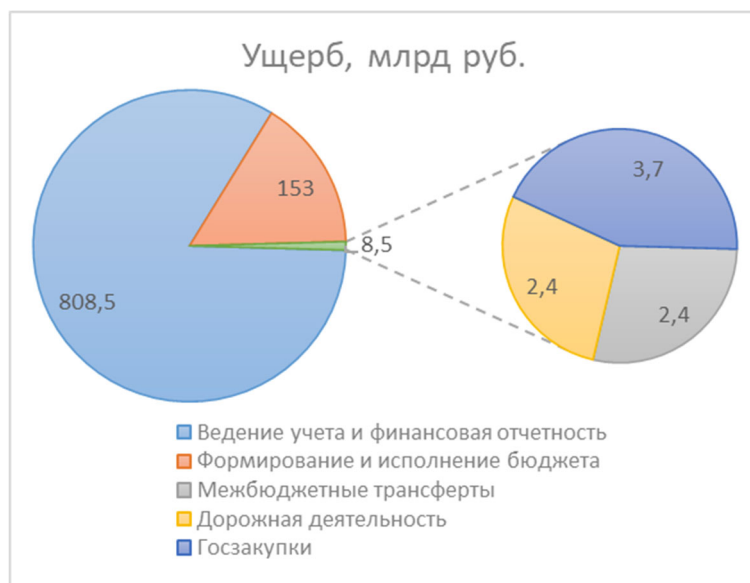


Рисунок 1. Основные категории нарушений бюджетного процесса (в млрд руб.) в 2024 году.

В данном контексте цифровой рубль и смарт-контракты вызывают интерес не как сугубо платежная инновация, а как возможный инструмент предупреждения бюджетных нарушений. Это говорит о возможности решить сразу несколько актуальных проблем. Во-первых, программируемый платеж позволяет связать перечисление средств с наступлением заранее определенных юридически значимых условий, что снижает риск оплаты невыполненных или ненадлежащим образом выполненных работ. Во-вторых, использование цифрового рубля потенциально улучшает отслеживаемость бюджетного потока и облегчает контроль за конечным использованием средств, особенно при многоступенчатом доведении финансирования до исполнителей и субподрядчиков. В-третьих, логика смарт-контрактов способна минимизировать влияние человеческого фактора на рутинные этапы исполнения обязательств, где традиционно возникают: искусственное завышение объема подлежащих оплате работ,

подмена документов, фиктивная приемка и иные злоупотребления (Рис.2).



Рисунок 2. Сравнение традиционной модели финансового контроля и модели программируемого платежа.

Заключение

Особая практическая значимость и востребованность смарт-контрактов видится в их применении не в качестве самостоятельной альтернативы договору, а как технологического дополнения к гражданско-правовым конструкциям. В такой модели юридическое содержание обязательства определяется соответствующим договором, а смарт-контракт обеспечивает автоматизированное исполнение тех его условий, которые поддаются предварительной формализации и цифровой верификации [14, 15]. Включение в механизм исполнения договора алгоритмически заданных параметров – таких, как: сроки, этапность, лимиты, допустимые основания для оплаты и условия перехода к следующему траншу способствует повышению договорной дисциплины сторон. Тем самым,

смарт-контракт выполняет не только расчётную, но и превентивно-регулятивную функцию, ограничивая возможность произвольного толкования условий обязательства и снижая риск злоупотреблений при принятии решения о перечислении бюджетных средств.

Несмотря на многочисленные достоинства, важно понимать, что сами по себе цифровой рубль и смарт-контракты не устраняют все риски противоправного поведения в бюджетном процессе. Они не исключают возможности манипулирования исходными данными, недобросовестного задания условий контракта или злоупотреблений на стадии принятия решения о выделении средств. Также стоит заметить, что смарт-контракт наиболее эффективен там, где условия обязательства поддаются объективной цифровой верификации, но менее результативен в случаях, когда исполнение требует сложной содержательной и качественной оценки. Однако, данные инструменты позволяют реализовать превентивные меры по контролю бюджетного процесса, а не карательные по фактам уже произошедших нарушений.

ЛИТЕРАТУРА

1. МВД: в 2025 году число преступлений в бюджетной сфере выросло почти на 12% // ТАСС. 2026. 3 февр. URL: <https://tass.ru/proisshestviya/26339563> (дата обращения: 12.03.2026).
2. European Public Prosecutor's Office. Annual Report 2024 // "Luxembourg", 2025. URL: https://www.eppo.europa.eu/sites/default/files/2025-03/EPPO%20Annual%20Report%202024_2.pdf (date of access: 12.03.2026).
3. Турбанов А.В. Цифровой рубль как обязательство Центрального банка // «Актуальные проблемы российского права». № 4 (149). 2023. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-rubl-kak-obyazatelstvo-tsentralnogo-banka> (дата обращения: 13.03.2026).
4. Василевская Л.Ю. Цифровой рубль: взгляд цивилиста на проблему // Lex Russica. 2023. № 1 (194). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-rubl-vzglyad-tsivilista-na-problemu> (дата обращения: 13.03.2026).
5. Синельникова-Мурылева Е.В. Цифровой рубль: риски и выгоды // «Экономическое развитие России». № 5. 2021. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-rubl-riski-i-vygoty> (дата обращения: 13.03.2026).
6. Банк России. Концепция цифрового рубля. М., 2021. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/120075/concept_08042021.pdf (дата обращения: 10.03.2026).

7. Сергеев В.М., Шадурская М.М., Бойтуш О.А. Цифровой рубль как средство противодействия теневой экономике в Российской Федерации // «Креативная экономика». № 7. 2021. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-rubl-kak-sredstvo-protivodeystviya-tenevoy-ekonomike-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 13.03.2026).
8. Ваганова О.В., Быканова Н.И., Сорокин И.И., Кононыхин Д.И. Цифровой рубль: перспективы внедрения и пути интеграции в финансовую систему России // «Экономика. Информатика». № 3. 2021. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-rubl-perspektivy-vnedreniya-i-puti-integratsii-v-finansovuyu-sistemu-rossii> (дата обращения: 13.03.2026).
9. «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года»: Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208. URL: https://biyskiy.gosuslugi.ru/netcat_files/219/2387/420398070.pdf?ysclid=mmrq4yi0qb967070483 (дата обращения: 10.03.2026).
10. Bank for International Settlements. Central Bank Digital Currencies: Foundational Principles and Core Features. Basel, 2020. URL: <https://www.bis.org/publ/othp33.pdf> (дата обращения: 14.03.2026).
11. European Central Bank. Report on a Digital Euro. Frankfurt am Main, 2020. URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/Report_on_a_digital_euro~4d7268b458.en.pdf (дата обращения: 14.03.2026).
12. Банк России. Доклад для общественных консультаций «Цифровой рубль». М., 2020. URL: https://cbr.ru/StaticHtml/File/112957/Consultation_Paper_201013.pdf (дата обращения: 13.03.2026).
13. Федеральный закон от 24.07.2023 № 340-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202307240005> (дата обращения: 13.03.2026).
14. Szabo N. Smart Contracts: Building Blocks for Digital Markets. 1996. URL: https://www.fon.hum.uva.nl/rob/Courses/InformationInSpeech/CDROM/Literature/LOTwinterschool2006/szabo.best.vwh.net/smart_contracts_2.html (дата обращения: 12.03.2026).
15. World Economic Forum. Realizing the Potential of Blockchain. Geneva, 2020. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Realizing_the_Potential_of_Blockchain_2020.pdf (дата обращения: 13.03.2026).
16. Illes A., Mattei I., Regan J. Vidal Pastor A. Results of the 2024 BIS Survey on Central Bank Digital Currencies and Crypto. BIS Papers. No. 159. Basel, 2025. URL: <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap159.pdf> (дата обращения: 13.03.2026).

17. Демьяненко В. «Эффект сома»: кто выиграет от запуска цифрового юаня // ЭКОНС. 2023. 15 нояб. URL: <https://econs.online/articles/techno/effekt-soma-kto-vyigraet-ot-zapuska-tsifrovogo-yuanyu/> (дата обращения: 15.03.2026).
18. Счетная палата Российской Федерации. Отчет о работе Счетной палаты Российской Федерации в 2024 году. М., 2025. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/d34/r9je39e5z05455o9ksar608z6j12jwad.pdf> (дата обращения: 13.03.2026).
19. Банк России. Годовой отчет за 2024 год. М., 2025. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/55580/ar_2024_e.pdf (дата обращения: 13.03.2026).

**THE DIGITAL RUBLE AND SMART CONTRACTS
IN THE BUDGET PROCESS: A TOOL FOR THE DIGITAL
TRANSFORMATION OF PUBLIC FINANCE AND FOR ENSURING
THE ECONOMIC SECURITY OF THE STATE**

I. Tretyakova, M. Belous, N.Y Osipov

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

ABSTRACT

The article examines the digital ruble and smart contracts as possible instruments for ensuring the targeted use of budgetary funds and preventing crimes against public finance. Their functional capabilities are analyzed in relation to the budget process, the execution of budget obligations, and the making of public payments. Particular attention is paid to the limitations of the current model of financial control, which is based predominantly on the subsequent detection of violations, when the unlawful use of budgetary funds is often established only after the relevant transactions have been carried out and damage has already been caused to public finance. It is argued that the use of the digital ruble in combination with smart contracts makes it possible to move to a framework in which the conditions, purposes, and limits of the use of public funds are set in advance and verified directly in the course of the relevant transactions. It is emphasized that these instruments may be regarded as a means of embedded budgetary control, ensuring compliance with the targeted nature of expenditures and expanding the possibilities for preventing violations in the budget sphere. The article concludes that these instruments are significant for improving the mechanism for protecting public finance.

Keywords: digital ruble, smart contract, targeted use of budgetary funds, public finance, prevention of budget violations.

ԹՎԱՅՆԱՑՄԱՆ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ԲԱՆԿԱՅԻՆ ՀԱՏՎԱԾԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՎՐԱ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ

Ա.Վ. Թունյան

*Ռուս-հայկական համալսարան
anet.tunyan@student.rau.am*

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Թվայնացման դերը աշխարհում գնալով ավելանում է, այն ազդեցություն է ունենում մեծ թվով ոլորտների վրա: Այս հոդվածում ներկայացված է թվայնացման ազդեցությունը բանկային հատվածի վրա ՀՀ-ում: Ուսումնասիրվել է բանկային հատվածի զարգացումը թվայնացման ազդեցությամբ գործարքների արագությունը, նոր քարտերի թողարկումը, մարդկանց ներգրավվածությունը, հնարավոր ռիսկերը: Այս գործոնների ուսումնասիրությամբ եկանք այն եզրահանգմանը, որ չնայած ռիսկերին՝ թվայնացումը բանկային հատվածի համար ունի իր բազում դրական կողմերը:

Հիմնաբառեր՝ թվայնացում, գործարքներ, թվային վճարումներ, օպերացիոն ծախսեր:

Ներածություն

Ժամանակակից աշխարհում թվայնացումը շարունակում է նոր ոլորտներ գրավել և առաջիններից մեկը եղել է հենց բանկային ոլորտը, բանկերը մրցունակ լինելու համար էլ ավելի են ձգտում թվայնացման: Կարևոր է հասկանալ, թե ինչ նախադրյալներ կան թվայնացման հետագա զարգացման համար: Թվայնացման շնորհիվ բանկերը հնարավորինս կրճատում են իրենց օպերացիոն ծախսերը և բնակչության կողմից արդեն ընկալվում են ոչ թե ուղղակի շինություն այլ թվային հարթակ տարբեր գործողություններ իրականացնելու համար: Կատարվել է համեմատական և դինամիկ վերլուծություն, դիտարկվել են

2017–2024 թվականների ցուցանիշները, ուսումնասիրվել են մարդկանց ներգրավվածությունը, ստացված, կատարված գործարքները, քարտերով գործարքները, օպերացիոն ծախսերի փոփոխությունները, բանկային մասնաճյուղերի քանակը, ինչպես նաև թվայնացման հետևանքով առաջացած ռիսկերը: Առանձին առևտրային բանկերի օրինակով ներկայացրել ենք, թե ինչ գործողություններ են իրականացվում ավելի հարմար և թվային սպասարկում ապահովելու համար: Հետազոտության նպատակն է՝ վերլուծություններ ընտրված ցուցանիշները հասկանալ, թե ինչ տեմպերով է զարգացել թվայնացումը և ինչ ռիսկեր կան: Թվային տվյալները վերցված են ՀՀ ԿԲ-ի պաշտոնական կայքից նաև World bank findex-ից [1]:

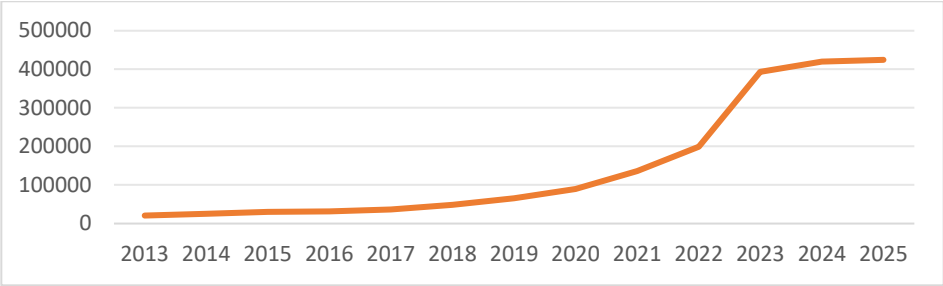
Վերլուծություն

Բանկի գործունեության թվային վերափոխումը պետք է դիտարկել որպես շարունակական գործընթաց, առևտրային բանկերը զբաղեցնում են առաջատար դիրքեր թվայնացման ոլորտում և, հետևաբար, ծառայում են որպես չափանիշ այլ ոլորտների և ձեռնարկությունների կազմակերպությունների համար: Ավելին, կարևոր է հաշվի առնել, որ ինտերնետային տեխնոլոգիաների միջոցով ապրանքների կամ ծառայությունների գնման կամ վաճառքի հետ կապված ցանկացած գործարք նույնպես միջնորդվում է բանկային գործարքով [2]:

Քարտերով գործարքների ցուցանիշի արագացում նկատվում է 2018 թվականից, կտրուկ աճ ենք տեսնում 2022-ին, ինչը վկայում է քարտերի տարածման և մարդկանց կողմից դրա օգտագործումով: Հայաստանում այս ցուցանիշի ավելացումը նաև պայմանավորված է ռուս միգրանտների ներհոսքով:

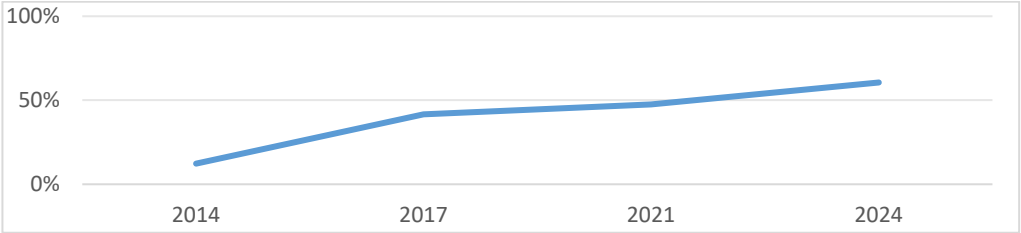
Վերջին տարիներին Հայաստանում ավելացել է թվային վճարումներ կատարած և ստացած անձանց թիվը, ինչը ևս վկայում է, որ օգտատերերի նախասիրությունները փոխվում են, և մարդիկ էլ ավելի շատ են օնլայն գործարքներ կատարում: Վերջին տարիներին բանկային միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխությունները սերտո-

րեն կապված են թվային լուծումների ներդրման հետ: Ֆինանսական հաստատությունները ստիպված են վերանայել իրենց աշխատանքային մեթոդները՝ պայմանավորված տեխնոլոգիաների արագ զարգացմամբ, սմարթֆոնների լայն տարածմամբ և մարդկանց վստահությամբ առցանց ծառայություններից օգտվելու հարցում: Այժմ թվային գործիքների օգտագործումը զարմանալի չէ, այլ հնարավորություն է կրճատել ծախսերը և լինել մրցակցային [3]: 2024թ. թվային վճարումներ կատարած և ստացած 15+ տարիքի անձանց թիվը 61% է եղել, որը մոտ 5 անգամ գերազանցել է 2014թ.-ի ցուցանիշին: Կտրուկ աճ նկատում ենք կրկին 2017 թվականին և դրանից հետո:



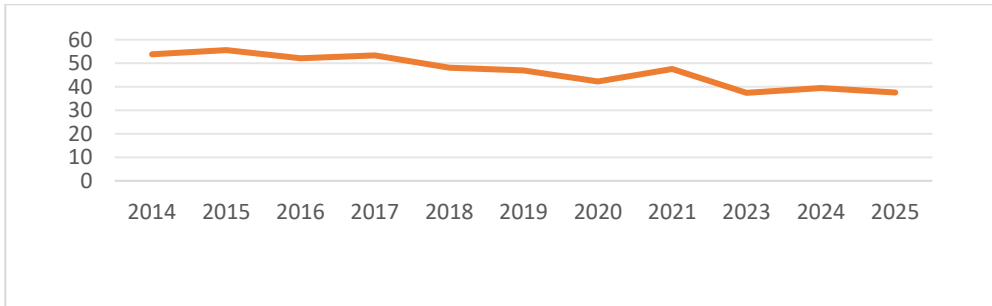
*Նկար 1: Քարտերով գործարքները ՀՀ-ում հազար հատ:
 Սղբյուր՝ ՀՀ բանկերի միություն:*

Քարտերով գործարքների ավելացմանը փաստում է նաև այն, որ 2020–2025 թվականներին քարտից քարտ փոխանցումների թիվը ավելացել է մոտ 4 անգամ, իսկ ապրանքների և ծառայությունների քարտով վճարումների թիվը ավելացել է մոտ 8 անգամ [5]:



*Նկար 2. Կատարել կամ ստացել է թվային վճարում (% 15+ տարեկան):
 Սղբյուր՝ “World Bank Findex”:*

Կրճատվել են նաև բանկերի օպերացիոն ծախսերը, վճարումները դարձել են օնլայն և նույն գործողությունները կատարվում են ավելի քիչ ծախսերով:



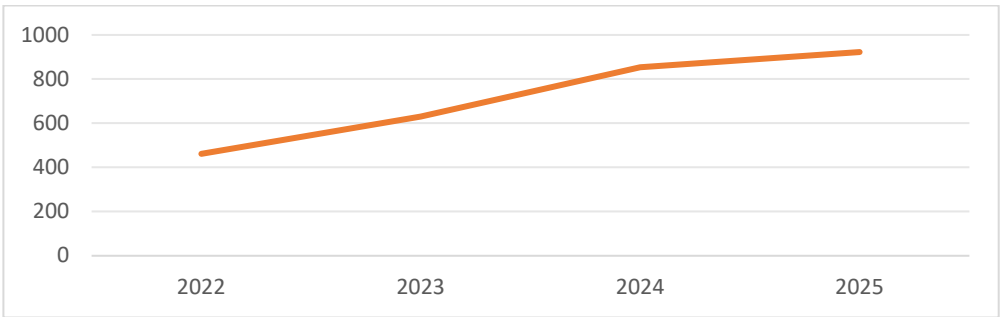
*Նկար 3. Օպերացիոն ծախսեր:
Աղբյուր՝ KPMG, “Trading economics”:*

ՀՀ-ում թվայնացումը չի նպաստել բանկերի մասնաճյուղերի զանգվածային կրճատման: 2022 թվականին մասնաճյուղերի քանակը 548 է եղել, իսկ 2025-ին նվազել է ընդամենը 5-ով [7]: Հայաստանում միջին տարիքը 37-ն է, բնակչությունը ծերացող է, և մարդիկ նախընտրում են գործարքներ կատարելու համար գնալ բանկեր:

ՀՀ-ում առևտրային բանկերը շարունակում են զարգացնել թվայնացումը՝ շուկայում ավելի մրցունակ լինելու համար: Ըստ ԱՖՄ-ի վերջին հետազոտությունների՝ AMIO Bank-ը բջջային հավելվածը դարձրել է ավանդների ձևակերպման հիմնական ալիք: Evocabank-ը 2025 թվականի դեկտեմբերի 24-ից մինչև 2026 թվականի հունվարի 24-ն առաջարկում էր լրացուցիչ 10% քեշբեք Evoca Mastercard քարտերով վճարումների դեպքում: Բարձրացված քեշբեքը նպատակ ուներ նվազեցնել կանխիկի օգործածումը: Ardshinbank-ը 2025թ. վերջում թարմացրել է հիփոթեքի վերաֆինանսավորման ծրագիրը՝ պարզեցնելով թվային տիրույթում հաճախորդների սպասարկումը՝ ներդնելով պայմանների նախնական առցանց հաշվարկ և հայտի ներկայացում առանց բանկ այցելության: Ինեկո բանկի օնլայն օգտատերերի թիվը 2018 եղել է 34 տոկոս, 2024թ.-ին՝ 68 տոկոս [9]:

Թվայնացման խնդիրներից մեկն այն է, որ այն դարձնում է բանկերին էլ ավելի խոցելի կիբերհանցագործությունների համար: Կարևոր է հասկանալ, որ բջջային բանկինգի ծառայությունները կրում են առցանց խարդախության բարձր ռիսկ [4]:

ՀՀ-ում համակարգչային հափշտակությունների թիվը 2022թ.-ին 461 է եղել, իսկ 2024թ.-ին՝ մոտ 922:



*Նկար 4. Կիբերհանցագործությունների թիվ:
Աղբյուր՝ ՀՀ Դատախազության հաշվետվություններ:*

Եզրակացություն

Ժամանակակից ֆինանսական աշխարհում թվայնացումը այլևս նորարարություն չէ, այլ բանկերի մրցունակության պահպանման, օպերացիոն ծախսերի կրճատման և էֆեկտիվության բարձրացման միջոց: Հայաստանում նկատվում է բնակչության ներգրավման աճ քարտային գործարքներին, բայց բանկերի մասնաճյուղերի ավելացումը փաստում է, որ կա նաև անվստահություն: Չնայած կիբերհանցագործությունների ռիսկին, ինչպես նաև բնակչության որոշ հատվածի կողմից ավանդական մեթոդների նախապատվությանը, բանկերը շարունակում են ներդնել նոր թվային լուծումներ՝ ավելի հարմարավետ ծառայություններ մատուցելու համար:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. ՀՀ Պետական կառավարման ինստիտուցիոնալացման հեռանկարները տնտեսության թվայնացման համատեքստում, էջ165:

2. Токарев В.С. Факторы, влияющие на цифровизацию банковской деятельности, и их особенности.
3. Тютеева Г.Ш. Оптимизация операционных процессов через цифровизацию клиентского обслуживания.
4. Цифровизация банковской системы: риски и возможности управления финансовыми активами Р.Г. Нафиков.
5. <https://old.cba.am/EN/SitePages/Default.aspx>
6. Հայաստանի բանկերի միության հաշվետվություններ:
7. <https://kpmg.com/am/en.html>
8. <https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex>
9. <https://afm.am/am/news/financial-news/digitalization-of-armenias-banking-sector-afm-research-findings-ahead-of-2026>

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА В РЕСПУБЛИКЕ АРМЕНИЯ

А.В. Тунян

Российско-Армянский университет

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что роль цифровизации в мире возрастает, она затрагивает большое количество секторов. В данной статье представлено влияние цифровизации на банковский сектор в Республике Армения. Изучено развитие банковского сектора под влиянием цифровизации, скорость транзакций, выпуск новых карт, вовлеченность персонала, возможные риски. Изучив эти факторы, мы пришли к выводу, что, несмотря на риски, цифровизация имеет много положительных аспектов для банковского сектора.

Ключевые слова: цифровизация, транзакции, цифровые платежи, операционные расходы.

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SECTOR IN THE REPUBLIC OF ARMENIA

A. Tunyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The role of digitalization is increasing in the world, it affects a large number of sectors. This article presents the impact of digitalization on the banking sector in the Republic of Armenia. The development of the banking sector under the influence of digitalization, the speed of transactions, the issuance of new cards, the involvement of people, possible risks were studied. By studying these factors, we came to the conclusion that despite the risks, digitalization has many positive aspects for the banking sector.

Keywords: digitalization, transactions, digital payments, operating expenses.

**ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԲԱՐԴՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ
ԶԱՐԳԱՅՈՒՄ. ՀՀ ՕՐԻՆԱԿ**

Գ.Ա. Ունանյան

*Երևանի պետական համալսարան
unanyan060405@mail.ru*

ԱՍՓՈՓՈՒՄ

Հոդվածում իրականացվել է էկոնոմետրիկ վերլուծություն պանելային տվյալների հիման վրա՝ տնտեսական բարդության և տնտեսական զարգացման փոխկապակցվածությունը ցույց տալու համար: Տնտեսական բարդության աճը նպաստում է մեկ շնչին բաժին ընկնող ՀՆԱ-ի աճին և հանդիսանում է տնտեսական զարգացման կարևոր նախապայմաններից մեկը:

Հիմնաբառեր՝ տնտեսական բարդություն, մեկ շնչին բաժին ընկնող ՀՆԱ, տնտեսական զարգացում, տնտեսական բարդության ինդեքս:

Ներածություն

Տնտեսագետների կողմից տարբեր ժամանակներում տնտեսական բարդության մասին տրվել են տարբեր մեկնաբանություններ և հաշվարկման ձևեր: Տնտեսական բարդության գաղափարը հիմնվում է այն փաստի վրա, թե երկիրը որքանով հնարավորություն ունի արտադրել բազմազան, բարդ և գիտելիքահենք ապրանքներ: Երկրի տնտեսական բարդությունը չափվում է տնտեսական բարդության ինդեքսով, որը բազմիցս հաշվարկվել է և լայն կիրառություն ունի: Այս աշխատանքում փորձել ենք ցույց տալ այդ ինդեքսի կապը այլ տնտեսական ցուցանիշների հետ:

Վերլուծություն

Վերլուծությունը իրականացնելու համար մենք օգտվել ենք մի տեսությունից, որտեղ հեղինակները պանելային տվյալների հիման

վրա փորձել են ցույց տալ տնտեսական բարդության ազդեցությունը կանաչ տնտեսական աճի վրա: Նրանք իրենց աշխատանքում առաջարկել են բազմաչափ մոտեցում, որտեղ համադրվում են առևտրային տվյալները, տեխնոլոգիական զարգացումը, գիտական ներուժը: Պանելային տվյալների բազայում հեղինակները ներառել են բազմաթիվ երկրների մի քանի տարիների ցուցանիշներ: Կիրառել են ռեգրեսիոն մեթոդներ՝ “Random effect” և “Fixed effect”: Որպես կախյալ փոփոխական վերցվել է տնտեսական բարդության ինդեքսը, իսկ որպես բացատրող փոփոխականներ՝ տնտեսական աճը, եկամուտների բաշխվածությունը, շրջակա միջավայրի աղտոտվածության տվյալները, ներդրումների և բնակչության մակարդակը: Արդյունքում ստացվել է, որ տնտեսական բարդության բարձր մակարդակը դրական և վիճակագրորեն նշանակալի ազդեցություն ունի տնտեսական աճի և արտանետումների ինտենսիվության նվազեցման վրա [1]:

Մենք ևս կազմել ենք պանելային տվյալների բազա և այդ տվյալների հիման վրա իրականացրել էկոնոմետրիկ վերլուծություն: Հավաքագրվել են 15 երկրների համար 2018–2024 թվականների տվյալներ և վերցվել են 12 ցուցանիշներ, իսկ դիտարկումների թիվը կազմել է 105-ը: Բոլոր ցուցանիշները, որոնք բացարձակ թվերով են եղել և տուկոս չեն ներկայացրել հետագայում ներկայացվել են լոգարիթմով: Երկրների ընտրությունը իրականացվել է նախ և առաջ ըստ տարածաշրջանի. վերցվել են՝ Հայաստանը, Վրաստանը, Ադրբեջանը, Իրանը և Թուրքիան: Վերցվել են նաև ԱՊՀ երկրները և եվրոպական 2 երկիր՝ Ռումինիան և Սերբիան: Իսկ վերլուծվող ցուցանիշներն են՝ 1 շնչին բաժին ընկնող ՀՆԱ-ն, բնակչությունը, տնտեսական աճը, օտարերկրյա ուղղակի ներդրումները, արտահանումը, ներմուծումը, արտաքին առևտրի ընդհանուր ծավալը, գործազրկության մակարդակը, ուրբանիզացիայի մակարդակը, կոռուպցիայի մակարդակը, պետական պարտքը և իհարկե տնտեսական բարդության ինդեքսը:

Մեր կողմից մշակած մոդելում կախյալ փոփոխականը վերցվել է տնտեսական բարդության ինդեքսը, իսկ որպես բացատրող փոփոխականներ՝ 1 շնչին բաժին ընկնող ՀՆԱ-ն, բնակչության թվաքանակը, տնտեսական աճը, արտահանումը, ներմուծումը, գործազրկու-

թյունը, ուրբանիզացիան, կոռուպցիայի մակարդակը, պետական պարտքը, ՕՈՆ-ը:

Պանելային տվյալները գնահատվել են երկու մեթոդով՝ fixed effect և random effect-ով:

Աղյուսակ 1.

Fixed effect-ի մեթոդով պանելային տվյալների վերլուծության արդյունքներ

xtreg ECI LnGdp Lnpop EcGrowth LnExp LnImp Unemp Urban Corup PublicDebt FDI, fe						
Fixed-effects (within) regression			Number of obs =		105	
Group variable: PanelID			Number of groups =		15	
R-sq: within = 0.3584			Obs per group: min =		7	
between = 0.5448			avg =		7.0	
overall = 0.5399			max =		7	
corr(u_i, Xb) = -0.1948			F(10,80) =		4.47	
			Prob > F =		0.0001	
ECI	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
LnGdp	.2295911	.1869187	1.23	0.223	-.142389	.6015712
Lnpop	-.038432	.0308381	-1.25	0.216	-.0998018	.0229377
EcGrowth	-.370957	.2324754	-1.60	0.115	-.8335978	.0916838
LnExp	-.0439359	.0321897	-1.36	0.176	-.1079954	.0201236
LnImp	.0843013	.0536609	1.57	0.120	-.0224873	.1910899
Unemp	-1.542043	.7151389	-2.16	0.034	-2.965215	-.1188709
Urban	1.782192	1.48775	1.20	0.234	-1.178524	4.742909
Corup	1.256692	.3535726	3.55	0.001	.5530604	1.960324
PublicDebt	-.0637243	.1536793	-0.41	0.680	-.3695558	.2421072
FDI	.4989796	.6897798	0.72	0.472	-.8737261	1.871685
_cons	-3.865328	1.448607	-2.67	0.009	-6.748147	-.9825085
sigma_u	.38232485					
sigma_e	.07917732					
rho	.95887567	(fraction of variance due to u_i)				
F test that all u_i=0:			F(14, 80) =		42.90	
					Prob > F = 0.0000	

Ինչպես նկատում ենք, ստացված արդյունքները հիմնականում վիճակագրորեն նշանակալի չեն, ավելին դրանցից մի մասը նաև տնտեսագիտորեն նշանակալի չեն: Մա հիմնականում բացատրվում է մեր կողմից ընտրված երկրների ընտրանքով: Մեր կարծիքով արդյունքները զգալիորեն կբարելավեն, եթե երկրների ընտրանքը ավելացվի՝ ներառելով ինչպես զարգացած, այնպես էլ զարգացող երկրներ:

Մոդելի բանաձևում մեր կողմից իրականացվել են փոփոխություններ՝ տվյալները ֆիլտրվել են, այսինքն այն ցուցանիշները, որոնք վիճակագրորեն նշանակալի չեն եղել կամ հանվել են, կամ՝ փոխարինվել նորերով:

Random effect-ի մեթոդով պանելային տվյալների վերլուծության արդյունքները

xtreg ECI LnGdp Lnpop EcGrowth LnExp LnImp Unemp Urban Corup PublicDebt FDI, re						
Random-effects GLS regression			Number of obs		= 105	
Group variable: PanelID			Number of groups		= 15	
R-sq: within = 0.3219			Obs per group: min		= 7	
between = 0.7189			avg		= 7.0	
overall = 0.7066			max		= 7	
corr(u_i, X) = 0 (assumed)			Wald chi2(10)		= 98.37	
			Prob > chi2		= 0.0000	
ECI	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
LnGdp	.1431791	.1188683	1.20	0.228	-.0897984	.3761566
Lnpop	-.0390037	.0311392	-1.25	0.210	-.1000355	.0020282
EcGrowth	-.4945701	.2636185	-1.88	0.061	-1.011253	.0221128
LnExp	-.0757329	.0341897	-2.22	0.027	-1.1427434	-.0087224
LnImp	.188516	.0512966	3.68	0.000	.0879765	.2890555
Unemp	-2.2188084	.7472157	-2.97	0.003	-3.6826	-.7535678
Urban	1.069749	.4774264	2.24	0.025	.1340107	2.005488
Corup	1.120757	.3443867	3.25	0.001	.4454713	1.795742
PublicDebt	2.053465	.1713386	1.20	0.231	-1.1304709	1.5415639
FDI	.7724811	.7655524	1.01	0.313	-.7279741	2.272936
_cons	-4.329911	.9969498	-4.34	0.000	-6.283897	-2.375925
sigma_u	.17129415					
sigma_e	.07917732					
rho	.82395622	(fraction of variance due to u_i)				

Իսկ որպես կախյալ փոփոխական վերցվել է ոչ թե տնտեսական բարդության ինդեքսը, այլ՝ 1 շնչին բաժին ընկնող ՀՆԱ-ի մակարդակը, իսկ տնտեսական բարդության ինդեքսը դիտարկվել է անկախ փոփոխականների շարքում: Արդյունքում, որպես կախյալ փոփոխական վերցվել է մեկ շնչին բաժին ընկնող ՀՆԱ-ն՝ գնողունակության պարիտետով արտահայտված, իսկ որպես անկախ փոփոխականներ՝ տնտեսական աճը, արտահանումը, գործազրկության մակարդակը, ուրբանիզացիան, կոռուպցիայի մակարդակը և տնտեսական բարդության ինդեքսը:

Այս նոր մոդելը կրկին գնահատվել է երկու մեթոդով՝ fixed effect և random effect: Կատարվել է նաև Hausman-ի թեսթ, որի արդյունքները հոգուտ fixed effect-ի են:

Fixed effect-ի մեթոդով պանելային տվյալների վերլուծության արդյունքներ

xtreg LnGdp EcGrowth LnExp Unemp Urban Corup ECI, fe						
Fixed-effects (within) regression			Number of obs		= 105	
Group variable: PanelID			Number of groups		= 15	
R-sq: within = 0.6466			Obs per group: min		= 7	
between = 0.6019			avg		= 7.0	
overall = 0.6017			max		= 7	
corr(u_i, Xb) = -0.4396			F(6,84)		= 25.61	
			Prob > F		= 0.0000	
LnGdp	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
EcGrowth	.3619878	.1312294	2.76	0.007	.1010237	.6229519
LnExp	.0695914	.0136357	5.10	0.000	.0424753	.0967076
Unemp	-1.196112	.4255102	-2.81	0.006	-2.042286	-.3499384
Urban	3.610336	.9150527	3.95	0.000	1.790653	5.430019
Corup	-.7806956	.2153968	-3.62	0.000	-1.209036	-.3523555
ECI	.1624825	.0711377	2.28	0.025	.0210174	.3039477
_cons	6.297471	.6676169	9.43	0.000	4.969842	7.625101
sigma_u	.45921977					
sigma_e	.05320189					
rho	.98675589	(fraction of variance due to u_i)				
F test that all u_i=0:			F(14, 84) = 209.75		Prob > F = 0.0000	

Ինչպես նկատում ենք, այս մոդելում ստացված արդյունքները բոլորը վիճակագրորեն բարձր նշանակալի են, ավելին՝ դրանք բոլորը նաև տնտեսագիտորեն նշանակալի են:

Մոդելի արդյունքները կարելի է մեկնաբանել հետևյալ կերպ՝

- ✓ Տնտեսական աճի 1 տոկոս ավելացումը բերելու է 1 շնչին բաժին ընկնող ՀՆԱ-ի 0, 36 տոկոս աճի:
- ✓ Արտահանման 1 տոկոս աճը բերելու է 1 շնչին բաժին ընկնող ՀՆԱ-ի 0, 07 տոկոսով ավելացման:
- ✓ Գործազրկության 1 տոկոս աճը բերելու է 1 շնչին բաժին ընկնող ՀՆԱ-ի 1, 2 տոկոս նվազման:
- ✓ Ուրբանիզացիայի մակարդակի 1 տոկոս ավելացումը բերելու է 1 շնչին բաժին ընկնող ՀՆԱ-ի 3, 6 տոկոս աճի:
- ✓ Կոռուպցիայի 1 տոկոս աճը կհանգեցնի 1 շնչին բաժին ընկնող ՀՆԱ-ի 0, 8 տոկոս նվազման:

- ✓ Տնտեսական բարդության ինդեքսի 1 տոկոս ավելացումը բերելու է 1 շնչին բաժին ընկնող ՀՆԱ-ի 0, 16 տոկոսով ավելացման:

Ի տարբերություն նախորդ մոդելներից ստացված արդյունքների, այս մոդելից ստացված բոլոր արդյունքները իրականության մոտ են և չեն հակասում ավանդական տնտեսագիտության օրենքներին:

Եզրակացություն

Արդյունքում գալիս ենք այն եզրահանգմանը, որ տնտեսական բարդության ինդեքսը դրական ազդեցություն ունի մեկ շնչին բաժին ընկնող ՀՆԱ-ի վրա: Սա վկայում է այն մասին, որ ավելի բարդ և դիվերսիֆիկացված տնտեսություն ունեցող երկրները հակված են կենսամակարդակի ավելի բարձր մակարդակի: Միաժամանակ պարզ դարձավ, որ տնտեսական աճը, արտահանումը և ուրբանիզացիան ևս նպաստում են մեկ շնչին բաժին ընկնող ՀՆԱ-ի ավելացման, մինչդեռ կոռուպցիայի և գործազրկության մակարդակները հակառակ ազդեցություն ունեն:

Այսպիսով, կարելի է եզրակացնել, որ Հայաստանի և նմանատիպ երկրների համար տնտեսական բարդության աճը կարող է հանդիսանալ տնտեսական զարգացման վրա ազդող կարևոր գործոն:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. *Stojkoski V., Koch Ph. & Hidalgo C.* Multidimensional economic complexity and inclusive green growth, 2023.
2. *Wooldridge J.* Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data. MIT Press. (Главный академический источник по теории панельных регрессий).
3. *Brüderl J., Ludwig V.* (2014). Fixed-Effects Panel Regression // The SAGE Handbook of Regression Analysis and Causal Inference.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СЛОЖНОСТЬ И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ: НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ

Г.А. Унанян

Ереванский государственный университет

АННОТАЦИЯ

В статье проведен эконометрический анализ на основе панельных данных с целью выявления взаимосвязи между экономической сложностью и экономическим развитием. Результаты показывают, что рост уровня экономической сложности способствует увеличению ВВП на душу населения и является одним из важных факторов экономического развития.

Ключевые слова: экономическая сложность, ВВП на душу населения, экономическое развитие, индекс экономической сложности.

ECONOMIC COMPLEXITY AND ECONOMIC DEVELOPMENT: THE CASE OF THE REPUBLIC OF ARMENIA

G. Unanyan

Yerevan State University

ABSTRACT

This article presents an econometric analysis based on panel data to examine the relationship between economic complexity and economic development. The results indicate that an increase in economic complexity contributes to the growth of GDP per capita and serves as an important prerequisite for economic development.

Keywords: economic complexity, GDP per capita, economic development, economic complexity index.

ТОВАРНАЯ И ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ СТРУКТУРЫ РЕЭКСПОРТА РА В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ

И.А. Хагагорян

Российско-Армянский университет

ingaingakh@gmail.com

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что последние годы внешняя торговля Республики Армения претерпела значительные изменения под воздействием геополитических факторов и трансформации международных торговых потоков. В 2021–2024гг. объем экспорта товаров увеличился с 3 до более чем 13 млрд \$., а импорт – с 5,3 до более чем 17 млрд \$, в результате чего общий внешнеторговый оборот страны превысил 30 млрд \$. Одновременно, в структуре экспорта появились товарные группы, ранее занимавшие незначительную долю в экспортных поставках страны, что свидетельствует о возможном расширении реэкспортных операций.

Исследуются товарная и географическая структуры реэкспорта Республики Армения в 2022–2024гг. с целью выявления основных товарных групп и направлений, связанных с реэкспортными операциями.

На основе анализа статистических данных международных и национальных источников рассмотрены изменения объемов внешней торговли, товарной структуры экспорта и импорта, а также географии торговых потоков. Для выявления потенциальных реэкспортных операций проведено сопоставление динамики импорта и экспорта по отдельным товарным группам и странам-партнерам.

Результаты исследования показали, что наиболее выраженные признаки реэкспорта наблюдаются в торговле драгоценными металлами и камнями, электрическим оборудованием, машинами и транспортными средствами. Выявлены устойчивые торговые маршруты, связывающие Армению с Россией, ОАЭ, Индией, Китаем и другими странами. Сделан вывод о значительной роли реэкспорта в формировании внешнеторгового роста Армении после 2022г. и о зависимости данной модели развития от внешнеэкономических и геополитических факторов.

Ключевые слова: реэкспорт, внешняя торговля, Республика Армения, экспорт, импорт.

Введение

В современной мировой экономике реэкспорт является важной формой международной торговли, связанной с перемещением товаров через территорию государства без существенной переработки. В международной статистике под «реэкспортом» понимается вывод ранее импортированных товаров, которые не подвергались значительным изменениям в стране-посреднике. Реэкспорт позволяет странам выступать в качестве торговых и логистических узлов, обеспечивая перераспределение товарных потоков между различными регионами мира.

В современной экономической литературе выделяются два основных подхода к оценке реэкспорта – *позитивный* и *осторожно-критический*. Позитивный подход рассматривает реэкспорт как фактор экономического роста и интеграции в глобальные цепочки поставок. Подчеркивается его роль в развитии логистики, торговли и международного посредничества, особенно для стран с выгодным географическим положением [1], [2], [3]. Осторожно-критический подход трактует реэкспорт как важный, но не всегда отражающий реальное развитие экономики элемент внешней торговли. Отмечается, что рост реэкспорта может исказить показатели экспорта и не сопровождаться увеличением внутренней добавленной стоимости [4], [5], [6], [7].

После 2022 года проблема реэкспорта приобрела особую актуальность для стран постсоветского пространства. Изменение логистических маршрутов и структуры международной торговли привело к появлению новых посреднических центров и перераспределению торговых потоков между странами региона.

Для Армении данные процессы сопровождались существенными изменениями как товарной, так и географической структуры внешней торговли. В структуре экспорта резко выросла доля нетрадиционных категорий, что позволяет предположить значительное расширение реэкспортных операций.

Целью исследования является анализ товарной и географической структуры реэкспорта Республики Армения в последние годы, выявление ключевых товарных групп, обеспечивших рост внешнеторгового оборота.

Основная часть

В последние годы Республика Армения столкнулась с существенными изменениями во внешнеторговой деятельности. На фоне трансформации международных логистических цепочек, изменения направлений мировой торговли и роста посреднических операций наблюдалось беспрецедентное увеличение объемов внешней торговли страны с 2021 года. За короткий период объемы экспорта и импорта увеличились более чем в 3 раза, что существенно превышает темпы роста, наблюдавшиеся в предыдущие годы (Рис. 1).

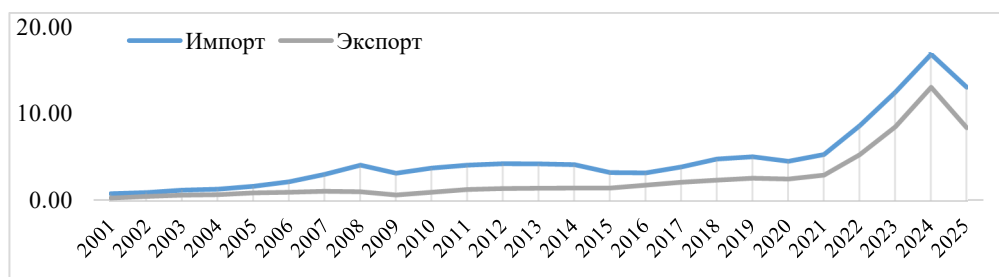


Рисунок 6. Динамика внешнеторговых показателей Армении (млрд USD).

Источник: Составлено автором на основе базы данных Всемирного Банка и Статистического комитета Республики Армения: <https://data.worldbank.org>, <https://armstat.am>

Для выявления данного роста был проведен анализ географической структуры торговли. В импорте резко усилилась роль отдельных стран. В частности, наблюдается значительный рост поставок из России, Китая и Вьетнама. Например, импорт из России увеличился с почти 2 млрд \$ в 2021г. до более чем 9 млрд \$ в 2024г. (Рис. 2).

При этом в экспорте произошли еще более существенные изменения. Появились новые крупные направления, которые ранее не играли существенной роли. В частности, ОАЭ стали одним из крупнейших торговых партнеров, существенно увеличивался экспорт в РФ, Гонконг и Китай (Рис. 3) .

Таким образом, формируется новая география торговли, где Армения выступает как промежуточное звено между странами-поставщиками и странами-получателями.

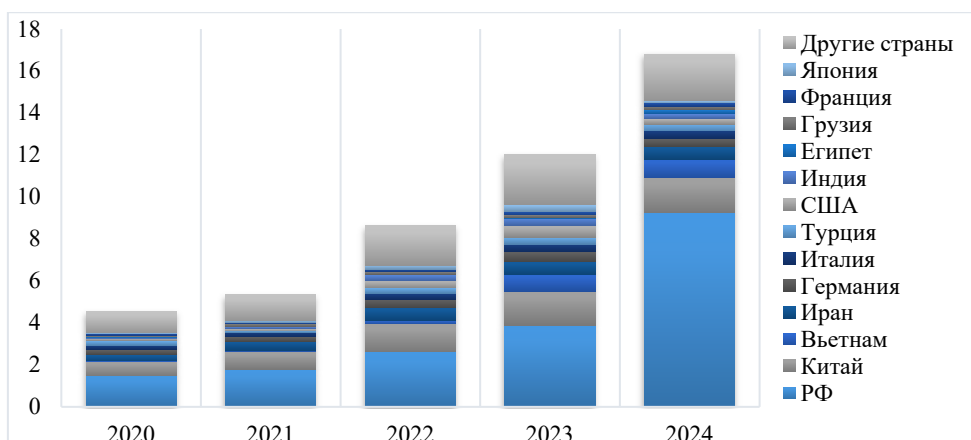


Рисунок 7. Географическая структура импорта Армении (млрд USD).

Источник: Составлено автором на основе базы данных

Международного торгового центра: <https://www.trademap.org>

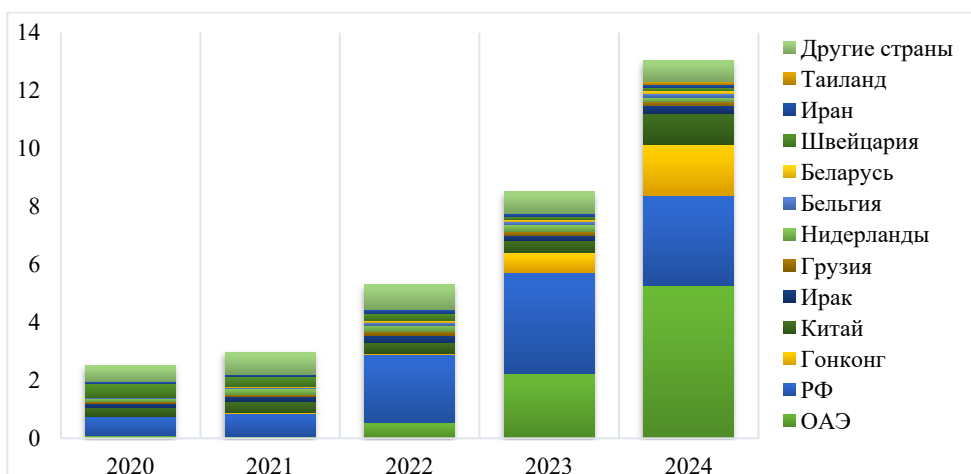


Рисунок 8. Географическая структура экспорта Армении (млрд USD).

Источник: Составлено автором на основе базы данных

Международного торгового центра: <https://www.trademap.org>

Серьезные изменения произошли и в товарной структуре внешней торговли. Если в 2021 году в импорте преобладали традиционные категории, то к 2024 году доминирующее положение заняли драгоценные камни и металлы, доля которых достигла 44% (Рис. 4).

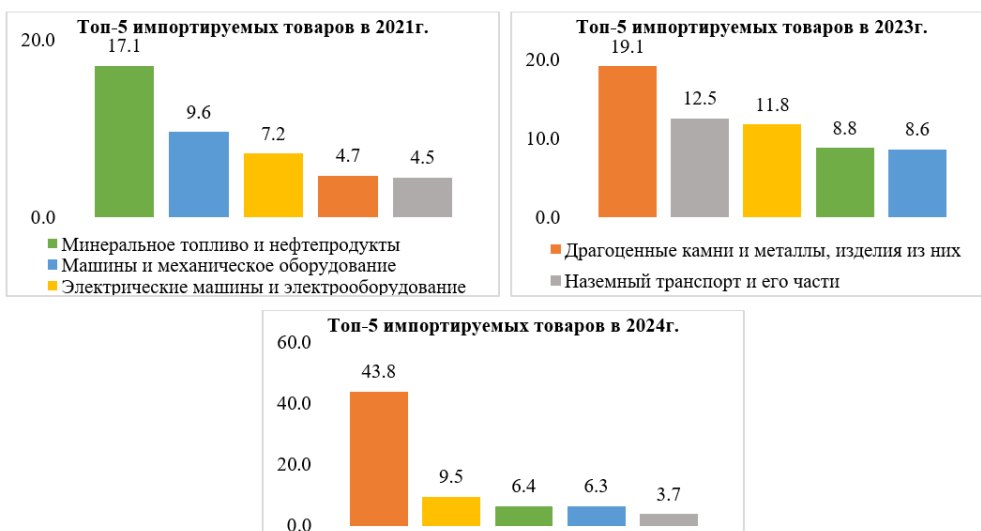


Рисунок 9. Товарная структура импорта Армении (%).
 Источник: Составлено автором на основе базы данных
 Международного торгового центра: <https://www.trademap.org>

Аналогичная ситуация наблюдается и в экспорте: доля группы драгоценных металлов выросла с 11% в 2021г. до 62% в 2024г. Кроме того, заметно увеличилась роль высокотехнологичной продукции – электрического оборудования, машин и транспортных средств (Рис. 5).

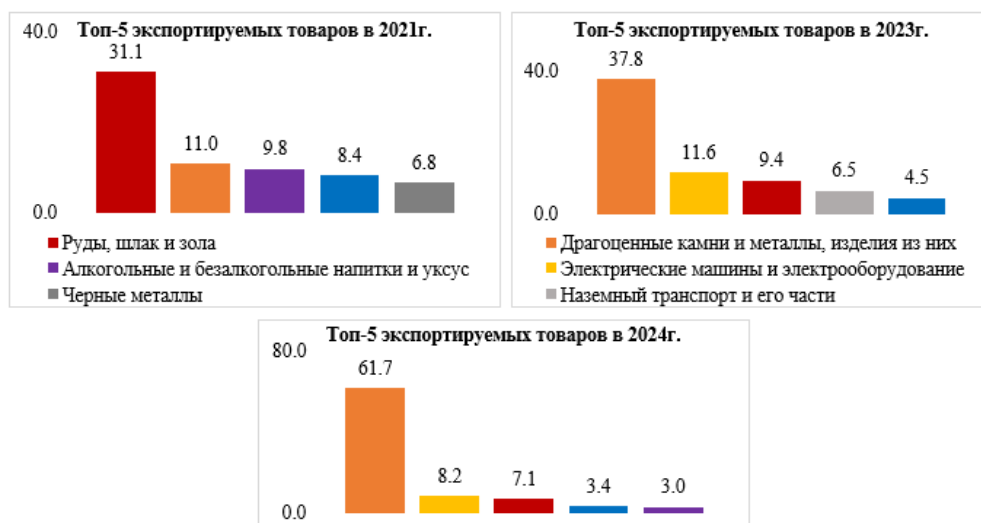


Рисунок 10. Товарная структура экспорта Армении (%).
 Источник: Составлено автором на основе базы данных
 Международного торгового центра: <https://www.trademap.org>

Такая трансформация структуры является нехарактерной для экономики Армении и указывает на возможное наличие реэкспортных операций.

Для проверки гипотезы о наличии реэкспортных операций был проведен многоэтапный анализ внешней торговли Республики Армения. На первом этапе были рассчитаны изменения объемов импорта и экспорта в 2022, 2023 и 2024гг. по отношению к 2021г. по всем товарным группам на уровне двухзначных кодов ТН ВЭД. В качестве базового года был выбран 2021 год, поскольку именно после него начали проявляться существенные изменения во внешнеторговых потоках Армении. Логика анализа основывалась на предположении, что значительный и сопоставимый рост импорта и экспорта по одной и той же товарной группе может свидетельствовать о наличии реэкспортных операций. При этом необходимо учитывать, что вследствие различий в методологии статистического учета показатели экспорта и импорта не всегда совпадают полностью: экспорт отражается по ценам FOB, тогда как импорт учитывается по ценам CIF.

По результатам расчетов были выделены товарные группы, продемонстрировавшие наиболее значительный прирост объемов торговли к 2024 году. К ним относятся группа 71 «Жемчуг, драгоценные камни и металлы, изделия из них», группа 85 «Электрические машины и оборудование», группа 84 «Реакторы ядерные, котлы, оборудование и механические устройства» и группа 87 «Наземные транспортные средства». Существенное увеличение как импорта, так и экспорта по данным группам, позволяет рассматривать их в качестве потенциальных объектов реэкспортных операций (Табл. 2).

Таблица 1.

Объемы внешней торговли по товарным группам 71, 85, 84, 87 (млн долл.)

	Группа 71		Группа 85		Группа 84		Группа 87	
	Импорт	Экспорт	Импорт	Экспорт	Импорт	Экспорт	Импорт	Экспорт
2020	143.65	368.81	341.46	18.14	552.79	24.09	166.07	13.12
2021	248.43	326.28	382.25	24.93	512.55	31.7	237.74	34.62
2022	690.74	989.32	864.97	507.11	851.51	188.01	819.55	310.02
2023	2729.9	3219.48	1416.67	990.65	1057.96	359.68	1454.74	555.13
2024	7368.79	8042.56	1597.11	1074.3	1053.96	235.95	621.28	104.63

Источник: Составлено автором на основе базы данных Международного торгового центра: <https://www.trademap.org>

После определения ключевых товарных групп был проведен анализ географической структуры торговли по указанным товарным группам. Для каждой группы были определены основные страны-поставщики импортируемой продукции и основные направления экспорта. Сопоставление географии импорта и экспорта позволило выявить возможные маршруты движения товаров через территорию Армении и определить страны, участвующие в формировании реэкспортных потоков.

На заключительном этапе анализ был детализирован до уровня четырехзначных кодов ТН ВЭД. Для каждой из исследуемых товарных групп был рассчитан вклад отдельных товарных подгрупп в прирост импорта данной группы. Такой подход позволил определить конкретные товары, обеспечившие рост внешнеторговых операций, и выявить продукцию, которая в наибольшей степени связана с расширением реэкспортной деятельности Республики Армения.

Наиболее ярко выраженный эффект реэкспорта наблюдается по товарной группе 71. Импорт данной группы вырос с 248 млн \$ в 2021г. до 7,4 млрд \$ в 2024г., а экспорт – с 326 млн до более чем 8 млрд \$ за тот же период.

Основными поставщиками товарной группы 71 стали Россия и Индия, тогда как основными направлениями экспорта выступали ОАЭ, Гонконг и Китай. Таким образом, формируется устойчивый поток Россия, Индия → Армения → ОАЭ, Гонконг, Китай (Табл. 3).

Таблица 2.

**Изменения объемов внешней торговли
по отношению к 2021г. (товарная группа 71)**

Импорт (млн долл.)				Экспорт (млн долл.)			
	2022г. – 2021г.	2023г. – 2021г.	2024г. – 2021г.		2022г. – 2021г.	2023г. – 2021г.	2024г. – 2021г.
Весь мир	442.31	2481.47	7120.36	Весь мир	663.04	2893.21	7716.28
РФ	304.99	2173.73	6898.17	ОАЭ	464.17	2060.64	5145.97
Индия	89.23	183.5	88.53	Гонконг	12.83	645.41	1705.6
ОАЭ	-1.45	-8.14	6.2	Китай	0.49	6.85	587.95

Источник: Рассчитано автором на основе базы данных Международного торгового центра: <https://www.trademap.org>

Основной вклад в рост импорта в данной группе обеспечивает золото, доля которого в 2024 г. превышает 50%. (Табл. 4)

Таблица 3.

Структура прироста импорта внутри группы 71

2022		2023		2024	
Подгруппа	Вклад (%)	Подгруппа	Вклад (%)	Подгруппа	Вклад (%)
Алмазы	8.05	Золото	23.86	Золото	50.97
Золото	4.34	Алмазы	6.14	Платина	3.66

Примечание: $\text{Вклад (\%)} = (\Delta \text{Товарная группа} / \Delta \text{Импорт}) * 100\%$.
Источник: Рассчитано автором на основе базы данных Международного торгового центра: <https://www.trademap.org>

Рост торговли электрическим оборудованием также свидетельствует о расширении реэкспортных операций. Импорт группы 85 увеличился более чем в 4 раза по сравнению с 2021 годом, тогда как экспорт вырос более чем в 40 раз.

Основными поставщиками по группе электрических оборудования выступали Вьетнам, Китай и Египет, а главными направлениями экспорта являлись РФ и Беларусь. Сопоставляя импорт и экспорт, получаем поток Вьетнам, Китай, Египет → Армения → Россия, Беларусь (Табл. 5).

Возникает вопрос: почему Россия вынуждена была импортировать продукцию Вьетнама через Армению? Это может быть связано с тем, что значительная часть данной продукции производится ТНК, принадлежащими преимущественно американским и европейским компаниям. После введения ограничений прямые поставки в Россию оказались затруднены не только из стран происхождения, но и из филиалов этих компаний, расположенных в третьих странах, включая Вьетнам.

Таблица 4.

**Изменения объемов внешней торговли
по отношению к 2021г. (товарная группа 85)**

Импорт (млн долл.)				Экспорт (млн долл.)			
	2022г.	2023г.	2024г.		2022г.	2023г.	2024г.
	—	—	—		—	—	—
	2021г.	2021г.	2021г.		2021г.	2021г.	2021г.
Весь мир	482.73	1034.43	1214.87	Весь мир	482.18	965.72	1049.37

Вьетнам	120.69	704.58	772.55	РФ	450.18	914.1	982.2
Китай	181.18	156.8	137.62	Беларусь	21.94	34.56	52.54
Египет	3.7	18.73	164.78	Грузия	1.32	0.86	8

Источник: Рассчитано автором на основе базы данных Международного торгового центра: <https://www.trademap.org>

Структура прироста импорта показывает, что основной вклад приходится на высокотехнологичную продукцию: телефоны, мониторы и проекторы (Табл. 6).

Таблица 5.

Структура прироста импорта внутри группы 85

2022		2023		2024	
Подгруппа	Вклад (%)	Подгруппа	Вклад (%)	Подгруппа	Вклад (%)
Телефоны	9	Телефоны	8.84	Телефоны	6.48
Мониторы и проекторы	2.94	Мониторы и проекторы	3.13	Мониторы и проекторы	1.94

Источник: Рассчитано автором на основе базы данных Международного торгового центра – <https://www.trademap.org>

Схожая ситуация наблюдается в группе 84. Основным поставщиком данной группы являлся Китай, а главным рынком сбыта – страны ЕАЭС (Табл. 7).

Таблица 6.

Изменения объемов внешней торговли по отношению к 2021г. (товарная группа 84)

Импорт (млн долл.)				Экспорт (млн долл.)			
	2022г. – 2021г.	2023г. – 2021г.	2024г. – 2021г.		2022г. – 2021г.	2023г. – 2021г.	2024г. – 2021г.
Весь мир	338.96	545.4	541.41	Весь мир	156.31	327.97	204.25
Китай	149.77	245.13	264.41	РФ	143.12	296.53	181.53
РФ	-0.71	3.97	15.65	Беларусь	12.72	20.72	12.71
Италия	7.47	21.44	17.58	Казахстан	1.2	4.89	4.75
Германия	32.41	13.09	6.35	Кыргызстан	0.65	2.45	3.95

Источник: Рассчитано автором на основе базы данных Международного торгового центра: <https://www.trademap.org>

Структура прироста импорта показывает вклад вычислительной техники и строительного оборудования (Табл. 8).

Таблица 7.

Структура прироста импорта внутри группы 84

2022		2023		2024	
Подгруппа	Вклад (%)	Подгруппа	Вклад (%)	Подгруппа	Вклад (%)
Вычислительные машины	3.45	Вычислительные машины	1.78	Вычислительные машины	1.4
Бульдозеры, грейдеры, ...	1.28	Бульдозеры, грейдеры, ...	0.88	Бульдозеры, грейдеры, ...	0.38

Источник: Рассчитано автором на основе базы данных Международного торгового центра: <https://www.trademap.org>

Отдельного внимания заслуживает группа 87. В 2022–2023гг. наблюдался резкий рост импорта группы 87 «Наземные транспортные средства» из США и Японии, с последующим экспортом преимущественно в РФ (Табл. 9).

Таблица 8.

Изменения объемов внешней торговли по отношению к 2021г. (товарная группа 87)

Импорт (млн долл.)				Экспорт (млн долл.)			
	2022г.	2023г.	2024г.		2022г.	2023г.	2024г.
	–	–	–		–	–	–
	2021г.	2021г.	2021г.		2021г.	2021г.	2021г.
Весь мир	581.81	1216.99	383.54	Весь мир	275.39	520.5	70.01
США	177.73	329.18	36.4	РФ	281.16	452.93	46.13
Япония	119.95	241.36	29.39	Китай	4.14	50.99	22.85
Германия	93.22	162.44	49.88	Кыргызстан	0	19.13	5.38
Китай	27.69	113.82	147.1	Грузия	2.39	10.71	8.18

Источник: Рассчитано автором на основе базы данных Международного торгового центра: <https://www.trademap.org>

Структура прироста импорта показывает, что основной вклад приходится на автомобили и грузовой транспорт. В 2024г. их вклад снижа-

ется на фоне политики США, что объясняет общее снижение показателей по группе (Табл. 10).

Таблица 9.

Структура прироста импорта внутри группы 87

2022		2023		2024	
Подгруппа	Вклад (%)	Подгруппа	Вклад (%)	Подгруппа	Вклад (%)
Автомобили	14.95	Автомобили	13.49	Автомобили	1.67
Тракторы	0.92	Тракторы	0.99	Транспортные средства для перевозки грузов	0.63
Транспортные средства для перевозки грузов	0.87	Транспортные средства для перевозки грузов	0.92	Тракторы	0.33

Источник: Рассчитано автором на основе базы данных Международного торгового центра: <https://www.trademap.org>

Заключение

Проведенное исследование показало, что после 2022 года Республика Армения стала одним из наиболее динамично развивающихся торговых узлов региона.

Полученные результаты свидетельствуют о высокой роли реэкспорта в формировании внешнеторговых показателей Армении в последние годы. При этом значительная часть роста армянского экспорта была обеспечена реэкспортом драгоценных металлов и изделий из них, доля которых в структуре экспорта существенно возросла после 2022 года. Такая концентрация экспортного роста в отдельных реэкспортных товарных группах ставит под сомнение его долгосрочную устойчивость, поскольку подобные потоки в значительной степени зависят от внешнеэкономической конъюнктуры и изменений международных торговых маршрутов. В этой связи особую актуальность приобретает задача расширения производственного экспорта и увеличения доли товаров с высокой внутренней добавленной стоимостью в структуре внешней торговли страны.

Одновременно, снижение объемов торговли в 2025 году свидетельствует о зависимости подобных операций от внешних экономических и геополитических факторов, что требует дальнейшего мониторинга устойчивости сформировавшейся модели роста.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Prohorovs A.* (2023). Re-Export: Assessing the Impact of Re-Export Companies on Sectors and the Economy // “Journal of Risk and Financial Management”. 16 (2), 77. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020077>
2. *Lankhuizen M. & Thissen M.* (2019). The implications of re-exports for gravity equation estimation, NAFTA and Brexit. *Spatial Economic Analysis*, 14 (4), 384–403. <https://doi.org/10.1080/17421772.2019.1623419>
3. *Kumar A.* (2022). Policy pioneers: A comprehensive exploration of Fiji's re-exports and economic progress // “Research Journal of Business Administration”. 10 (1), 1–9. <https://hollexpub.org/J/index.php/13/article/view/862>
4. *Tavadyan A.* (2024, April 12). Gold Fever: Half of Armenia's Exports are Re-exports. *Tvyal Analysis*. <https://tvyal.com/analysis/en/2024/2024-04-12/>
5. *Lemmers Oscar & Wong Khee.* (2019). Distinguishing Between Imports for Domestic Use and for Re-Exports: A Novel Method Illustrated for the Netherlands // “National Institute Economic Review”. 249. R59-R67. <https://doi.org/10.1177/002795011924900115>
6. World Bank (2024). Armenia Trade Competitiveness Diagnostic. World Bank Group: <https://www.worldbank.org/en/news/factsheet/2024/11/07/armenia-trade-competitiveness-diagnostic>
7. World Bank (2025). Armenia's Economic Pulse: Fairer Markets for Inclusive Growth. World Bank Group: <https://www.worldbank.org/en/country/armenia/publication/armenia-economic-pulse-fairer-markets-for-inclusive-growth>
8. База данных Всемирного Банка: <https://data.worldbank.org>
9. База данных Международного торгового центра: <https://www.trademap.org>
10. База данных Статистического комитета Республики Армения: <https://armstat.am>

PRODUCT AND GEOGRAPHICAL STRUCTURE OF RE-EXPORT OF THE RA IN RECENT YEARS

I. Khagagortyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

In recent years, the foreign trade of the Republic of Armenia has undergone significant changes, driven by geopolitical factors and shifts in international trade flows. Between 2021 and 2024, the volume of goods exports surged from \$3 billion

to over \$13 billion, while imports rose from \$5.3 billion to more than \$17 billion; consequently, the country's total foreign trade turnover exceeded \$30 billion. Concurrently, the structure of exports saw the emergence of product groups that had previously held only a negligible share of the country's export shipments – a trend indicative of a potential expansion in re-export operations.

This article examines the commodity and geographical structures of the Republic of Armenia's re-exports during the 2022-2024 period, with the aim of identifying the key product groups and destinations associated with these re-export activities.

Based on an analysis of statistical data drawn from both international and national sources, the study reviews changes in foreign trade volumes, the commodity structure of exports and imports, and the geographical distribution of trade flows. To identify potential re-export operations, a comparative analysis was conducted regarding the dynamics of imports and exports across specific product groups and partner countries.

The research findings indicate that the most pronounced signs of re-export activity are observed in the trade of precious metals and stones, electrical equipment, machinery, and transport vehicles. Stable trade routes linking Armenia with Russia, the UAE, India, China, and other nations have been identified. The study concludes that re-exports have played a significant role in driving Armenia's foreign trade growth since 2022, and that this development model remains dependent on external economic and geopolitical factors.

Keywords: re-export, foreign trade, Republic of Armenia, exports, imports.

ВЛИЯНИЕ НЕФОРМАЛЬНЫХ ИНСТИТУТОВ НА ФОРМИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА (на примере Республики Армения)

И.А. Хачатрян¹, А.А. Ходак²

^{1,2}Российско-Армянский университет

ilonakhachatryan.a@gmail.com, artyom.khodak@student.rau.am

АННОТАЦИЯ

Данная статья посвящена исследованию влияния неформальных институтов (культурных норм, традиций и социальных установок) на формирование человеческого капитала в Республике Армения. Были рассмотрены следующие показатели: коррупция, гендерные стереотипы, межличностное и институциональное доверие, а также утечка высококвалифицированных кадров.

Ключевые слова: неформальные институты, человеческий капитал, рынок труда, образование, коррупция, утечка мозгов, гендерные стереотипы, доверие, Армения.

Введение

Теоретическую базу исследования составляет институциональная теория Д. Норта, описанная в «Институты, институциональные изменения и функционирование экономики», согласно которой формальные и неформальные институты системно влияют на экономическое поведение. При этом неформальные институты, в отличие от формальных, меняются медленно и продолжают влиять на людей даже после проведения официальных реформ.

В статье “Culture, Institutions and Economic Growth” М. Пайен и П. Ронде было доказано, что эффект от улучшения законов и судов на экономический рост гораздо выше в странах с традиционной культурой, чем в обществах с низким доверием к государству.

В работе “The Power of the Family” А. Алесина и П. Джулиано утверждается, что сильные семейные связи напрямую влияют на рынок труда, и что как раз в таких женщины реже строят карьеру.

Случай Республики Армения демонстрирует нам противоречивые значения. Страна обладает относительно высоким уровнем образования населения и, в то же время, сталкивается с высокими показателями оттока квалифицированных кадров, устойчивой коррупцией, гендерными стереотипами и низким институциональным доверием.

В Республике Армения наблюдается разрыв между накопленным человеческим капиталом и его фактической реализацией. При этом численность обучающихся и выпускников превышает количество занятых по полученной специальности, что указывает на неэффективное распределение квалификаций. И именно неформальные институты играют важную роль в перекосе предпочтений.

Методология исследования

Методология исследования включает в себя институциональный анализ (основанный на теории Д. Норта), анализе статистических данных “ArmStat”-а за 2020–2025гг. (перепись населения, уровень образования, занятость, зарплаты, прием студентов на определенные направления), а также анализ таких международных рейтингов, как «Индекс восприятия коррупции» за 2025 год, «Индекс утечки мозгов» за 2024–2026гг. и данные “World Values Survey” за 2021г. по показателям доверия и приоритета в ценностях.

Помимо статистических показателей было проведено интервью со специалистом в области ИТ и кибербезопасности, имеющим более 15 лет опыта в банковском секторе, для выявления положения на самом рынке труда.

Результаты

Прежде всего, следует разобраться с какой институциональной средой мы имеем дело и какие неформальные институты превалируют, так как именно они влияют на поведение и приоритеты в ценностях, которые в свою очередь влияют на экономическое развитие и человеческий капитал.

Здесь наблюдается воспитание с низкой ценностью самостоятельности и воображения, ставя больше во внимание ответственность и трудолюбие, что в свою очередь прививает культуру податливости, то есть следование проверенным путям, а не поиск новых.

Склонность к риску также довольно низкая (почти 80% опрошенных предпочли безопасность свободе), а уровень тревожности крайне высок – как в отношении потери работы, так и в отношении образования детей. В такой среде выбор «надежной» и «престижной» специальности становится первостепенным.

Отношение к справедливости распределения рабочих мест между представителями разных полов также имеет место в определении институциональной среды. Больше половины опрошенных согласны с тем, что мужчины имеют приоритетное право на работу при нехватке мест, и лишь 37,2% с этим не согласны. Вследствие этого можно предположить, что гендерный разрыв на рынке труда может появиться в какой-то мере из-за личных суждений работодателей, а не через объективные критерии найма. Именно поэтому можно предположить, что в какой-то степени разрыв не устранится даже при росте образовательного уровня женщин, и значительная часть накопленного женского человеческого капитала будет оказываться систематически недоиспользованной по институциональным, а не рыночным причинам.

Столь же значимо и то, что доверие в обществе сконцентрировано на семейном круге (93%) и резко обрывается за его пределами: соседям доверяют лишь четверть опрошенных, знакомым – 14%, иностранцам – лишь 2,3%. Низкое межличностное доверие повышает роль личных связей над профессиональными компетенциями и снижает возможности к инновационным решениям и идеям, вследствие недоверия большинству людей, а соответственно и редким случаями коопераций и обмена знаний.

Таблица 1.

Ключевые ценностные установки армянского общества (WVS Армения, 2021)

Показатель	Значение
КАЧЕСТВА, ВАЖНЫЕ ДЛЯ ВОСПИТАНИЯ ДЕТЕЙ (% «важно»):	
Ответственность	75,9%
Трудолюбие	70,9%
Самостоятельность	19,8%
Воображение	8,3%
ГЕНДЕРНЫЕ УСТАНОВКИ:	

Мужчины имеют больше прав на работу при нехватке мест (% «согласны»)	54,4%
Мужчины имеют больше прав (% «не согласны»)	37,2%
ВЫБОР МЕЖДУ СВОБОДОЙ И БЕЗОПАСНОСТЬЮ:	
Предпочитают безопасность	79,9%
Предпочитают свободу	18,4%
ТРЕВОЖНОСТЬ (% «очень» + «несколько»):	
Тревога из-за потери работы	66,9%
Тревога за образование детей	75,7%
ДОВЕРИЕ ГРУППАМ ЛЮДЕЙ (% «полностью доверяю» + «несколько доверяю»):	
Семья	93%
Соседи	23,1%
Знакомые	14,2%
Иностранцы	2,3%
Другой религии	2,9%
Другой нации	1,8%
ДОВЕРИЕ ИНСТИТУТАМ (% «МНОГО» + «ДОСТАТОЧНО»):	
Полиция	51,3%
Правительство	33,8%
Парламент	10,9%
Суд/правосудие	26,2%

Источник: “World Values Survey”, волна 7 (Армения, 2021).

Очень низкие показатели доверия к таким важным институтам, как суд (лишь четверть опрошенных), правительство (33,8%) и парламент (10,9%), в первую очередь влияющим на жизнь граждан, могут указывать на склонность к приверженности к более неформальным инструментам, снижая роль формальных институтов, что в свою очередь понижает привлекательность к развитию внутри страны.

Несмотря на хорошие показатели (почти каждый четвертый житель страны старше 15 лет имеет высшее образование, а доля лиц без базового образования ничтожно мала), если посмотреть на данные отдельно по го-

родам и селам, заметен разрыв в численности людей, вовлеченных в высшее образование (в городах доля людей с высшим образованием достигает 31,3%, тогда как в селах – лишь 13,1%), более, чем в двукратном размере. А доля лиц с научными степенями составляет лишь 0,2%, что показывает очень низкие исследовательские возможности страны.

Таблица 2.

**Распределение населения Армении (15+)
по уровню образования, % (перепись 2022 г.)**

Уровень образования	Всего (%)	Городское (%)	Сельское (%)
Нет начального образования	0,4	0,3	0,4
Начальное	1,2	0,9	1,8
Основное общее	6,8	5,5	9,3
Среднее общее	45,0	37,6	58,7
Среднее профессиональное (ремесленное)	2,1	2,1	1,9
Среднее специальное	19,0	21,5	14,5
Высшее	24,9	31,3	13,1
Послевузовское	0,3	0,4	0,1
Кандидат наук	0,1	0,2	0,0
Доктор наук	0,1	0,2	0,1

Источник: Национальная служба статистики Республики Армения, перепись 2022г.

Образование действительно повышает шансы на занятость (среди лиц с высшим образованием она составляет 65% против 47,7% у тех, кто имеет среднее общее). Однако, помимо наличия высшего образования, немаловажную роль играют неформальные институты: даже среди высокообразованных граждан гендерный разрыв в занятости составляет 15,2 п.п. (73,6% у мужчин против 58,4% у женщин). Следовательно, одного образования может быть недостаточно, а его отдача существенно зависит от того, насколько неформальная среда готова реализовать этот капитал.

Также неформальные институты (семейные ожидания и социальные представления о «престиже») могут влиять на выбор студентов в

вопросах специальности. Направление «Бизнес и управление» стабильно охватывает почти пятую часть всех студентов (19,1% в 2024/25 учебном году), и, более того, за четыре года увеличило прием на 31,4% по сравнению с приемом в 2020/21. В отличие от него, математика потеряла 32,5% абитуриентов, естественные науки (биология и химия) – почти половину.

Таблица 3.

Уровень занятости населения по уровню образования и полу, % (2023–2024гг.)

Уровень образования	Всего 2023	Всего 2024	Муж. 2024	Жен. 2024	Город 2024	Село 2024
Всего	52,8	51,2	61,8	42,0	48,4	56,5
Высшее и послевузовское	67,3	65,0	73,6	58,4	62,8	74,3
Среднее специальное / профессиональное	54,5	52,0	63,8	43,8	48,9	59,5
Среднее общее	48,9	47,7	62,1	33,4	40,9	55,4
Основное общее и ниже	18,7	21,0	25,9	14,6	13,0	31,1

Источник: Национальная служба статистики Республики Армения, статистика рынка труда, 2024г.

В ходе интервью ИТ-эксперт указал на постоянное дробление специальностей в высокотехнологичных секторах (в период его обучения в вузе, сфера ИТ разделялась на 3–5 специализаций, а на сегодняшний день их насчитывается порядка 80–90), что означает, что образовательная система в какой-то степени может отставать от реального положения на рынке труда, тогда как неформальные показатели (мнение семьи, представления о «престиже», основанные на размере зарплаты), в силу своей относительной негибкости, продолжают направлять студентов в уже итак перенасыщенные направления.

Данные о зарплате также могут формировать ожидания и представления о «престиже».

Показатель средней зарплаты в финансовом секторе является самым высоким, как номинальная зарплата (выше средней по стране в 3 раза), так и темпы роста (54,9%, если сравнивать с 2022 годом); в секторе «Информация и связь» показатель превышает среднюю зарплату по стране почти в три раза, а также, помимо этого, зарплата постоянно растет (по сравнению с 2022 годом рост составил около 15%).

Таблица 4.

**Прием и численность студентов по направлениям
подготовки, 2020/21–2024/25 учеб. гг.**

Направление под- готовки	Принято студентов 2020/21	Принято Студентов 2022/23	Принято студентов 2024/25	Общее коли- чество студентов 2024/25
Всего	17 027	16 536	18 225	76 406
Бизнес и управле- ние	2 694	3 023	3 539	14 581
Образование	2 029	1 531	1 730	8 306
Социальные науки	1 890	2 018	1 955	8 178
Здравоохранение	935	1 105	1 288	7 710
Информационно и коммуникационные технологии	1 342	1 696	1 850	7 125
Право	1 404	1 418	1 025	5 847
Филологические науки	1 431	1 505	1 536	5 777
Искусствоведение	1 331	1 242	1 683	5 231
Инженерное дело	547	389	604	2 172
Архитектура и ст- роительство	283	267	326	1 267
Математика и ста- тистика	470	335	317	926
Биологические нау- ки	174	71	85	364
Химия	77	43	40	180
Сельскохозяйствен- ные науки	73	38	96	340
Науки о земле	145	34	38	281

*Источник: Национальная служба статистики Республики Армения, статистика выс-
шего образования, 2020/21–2024/25 учеб. гг.*

Зарплаты в сфере образования и сельского хозяйства, несмотря на некоторый рост с течением времени, все еще остаются меньше средней по стране (меньше на 43,9% и 33,1%, соответственно).

IT и финансы считаются более «престижными», тогда как наука и агросектор остаются «менее статусными». Как отметил опрошенный IT-эксперт, реальная оплата внутри «престижного» сектора определяется не дипломом, а компетентностью и навыками – важный нюанс, который забывают учитывать. Это впоследствии приводит к неоправданным ожиданиям и разочарованию и подрывает доверие к формальным институтам. Такие показатели создают довольно сильные неформальные стимулы для студенческого выбора в нескольких высокооплачиваемых секторах, тем самым концентрируя рабочую силу в одних и тех же сферах, несмотря на ограниченные места на самом рынке.

Таблица 5.

**Среднемесячная номинальная заработная плата
по видам деятельности, драм (2022–2024 гг.)**

Вид деятельности	2022	2023	2024
Среднее по экономике	235 576	269 994	287 172
Информация и связь	748 235	856 277	862 049
Финансовая и страховая деятельность	584 190	763 606	905 420
Государственное управление и оборона	317 690	372 712	398 843
Электроэнергетика, газо- и водоснабжение	281 059	286 941	313 664
Культура, развлечения и отдых	198 734	297 514	330 437
Перевозки и складское хозяйство	242 409	272 430	283 787
Строительство	231 437	252 006	260 183
Здравоохранение	211 645	229 574	246 900
Обрабатывающая промышленность	191 870	209 892	224 076
Оптовая и розничная торговля	162 995	188 525	207 006
Сельское хозяйство	140 362	168 608	192 055
Образование	137 050	148 231	160 873

Источник: Национальная служба статистики Республики, статистика труда, 2022–2024гг.

Помимо этого, разочарование в формальных институтах укрепляется вследствие убежденности в коррумпированности упомянутых. Почти 60% граждан убеждены, что большинство или почти все чиновники коррумпированы и более четверти опрошенных лично сталкивались с требованием взятки.

Индекс восприятия коррупции в 2025 году для Армении составлял 46 баллов из 100, что является довольно высоким показателем. Коррупционные практики в образовательной сфере обесценивают дипломы, снижают стимулы к реальному накоплению знаний и формируют циничное отношение к образованию как к формальности, тем самым, еще больше усиливая склонность к менее формальным институтам.

Таблица 6.

**Восприятие и опыт коррупции
(WVS Армения, 2021; CPI Армения, 2025)**

Показатель	Значение
Опыт требования взятки чиновниками (% «да»)	39,0%
«Почти все чиновники коррумпированы» (%)	16,0%
«Большинство чиновников коррумпированы» (%)	43,8%
Индекс восприятия коррупции CPI 2025 (0–100, 0-высокий уровень коррупции, 100-низкий)	46 баллов

Источник: “World Values Survey”, волна 7 (Армения, 2021); “Transparency International”, CPI 2025.

Для Армении, с индексом утечки мозгов 6,9 балла из 10, что значительно превышает мировое среднее (4,98), это означает, что накопленный квалифицированный человеческий капитал постоянно стремится за рубеж, так как молодые люди, убежденные в ненадежности формальных институтов, неустраимости коррупции и сложной профессиональной реализации внутри страны, выбирают эмиграцию в качестве решения проблемы.

Таблица 7.

**Индекс утечки мозгов для Армении и сравнимых стран
(“Human Flight and Brain Drain Index”, 2024; “Brain Drain Countries”, 2026)**

Страна	Значение индекса (0–10)
Армения	6,9
Среднемировое значение	4,98

Источник: “TheGlobalEconomy.com”, “Human Flight and Brain Drain Index”, 2024; “Brain Drain Countries”, 2026.

Закключение

Исследование показывает, что в Армении высокий уровень образования людей не дает нужного экономического эффекта из-за влияния неформальных институтов. Из-за высокой тревожности и стремления к безопасности студенты идут на «престижные» и «безопасные» направления, что приводит к переизбытку кадров в переполненных секторах и упадку в тех сферах, которые находятся в риске нехватки людей. Помимо этого, здесь играют роль гендерные стереотипы, из-за которых потенциал образованных женщин остается невостребованным, а также низкое межличностное доверие, из-за которого личные связи в карьере часто ценятся выше реальных профессиональных навыков. В то же время недоверие к государству, судам и высокий уровень коррупции обесценивают значимость дипломов, превращая их в пустую формальность. Все это вкуче приводит к тому, что молодые и квалифицированные специалисты массово уезжают за границу «в поисках лучших условий».

ЛИТЕРАТУРА

1. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики // Фонд экономической книги «Начала», 1997, 188с.
2. Alesina A., Giuliano P. The Power of the Family // “Journal of Economic Growth”. Vol. 15, No. 2, 2010. PP. 93–125. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10887-010-9052-z.pdf>
3. Payen M., Ronde P. Culture, Institutions and Economic Growth // The World Economy. Vol. 47, No. 11, 2024. PP. 4683–4705. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/twec.13695?msocid=13675ed361c66a731a3f4ba0605f6b40>
4. ArmStat. Перепись населения Республики Армения 2022 года. Ер.: Национальная служба статистики, 2022 (Табл. 5.1). СС. 160–161. URL: <https://www.armstat.am/file/doc/99563653.pdf>
5. ArmStat. Статистика высшего образования, 2020–2025. (Табл. 5.16). СС. 174–175. URL: <https://www.armstat.am/file/doc/99563653.pdf>
6. ArmStat. Статистика рынка труда, 2020–2025. (Табл. 3.14). С. 95. URL: <https://www.armstat.am/file/doc/99563643.pdf>
7. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2025. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2025>
8. Brain Drain Countries 2026 // World Population Review. URL: <https://worldpopulationreview.com>

9. World Values Survey Association. Armenia – Wave 7 (2021). URL:
<https://www.worldvaluessurvey.org>

**THE INFLUENCE OF INFORMAL INSTITUTIONS
ON THE FORMATION OF HUMAN CAPITAL
(in the case of the Republic of Armenia)**

I. Khachatryan¹, A. Khodak²

^{1,2}Russian-Armenian University

ABSTRACT

The article examines the influence of informal institutions (unwritten behavioral rules, as cultural norms, traditions and social attitudes) on the formation of human capital in the Republic of Armenia. The following parameters are examined: corruption, gender stereotypes, interpersonal and institutional trust and labour emigration.

Keywords: informal institutions, human capital, labour market, education, corruption, brain drain, gender stereotypes, trust, Armenia.

ՓՄՁ ՈԼՈՐՏԻ ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԳՈՅԱՏԵՎՄԱՆ ԳՈՐԾՈՆԱՅԻՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ն.Ս. Խաչատրյան

*Ռուս-հայկական համալսարան
narek.khachatryan@student.rau.am*

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Սույն հոդվածում ուսումնասիրվում են Հայաստանի Հանրապետությունում փոքր և միջին ձեռնարկատիրության (ՓՄՁ), մասնավորապես՝ գերփոքր և փոքր բիզնեսի ֆինանսական կայունության և գոյատևման հիմնախնդիրները: Վերլուծվել են 2017–2024թթ. ընկած ժամանակահատվածում նորաստեղծ ձեռնարկությունների շուկա մուտք գործելու և լուծարման դինամիկան, իրացման շրջանառության ծավալները և դրանց մակրոտնտեսական նշանակությունը:

Բացահայտվել է նորաստեղծ բիզնեսների գոյատևման 1-3 տարվա կենսափուլերում խոցելիության բարձր աստիճանը, որը հիմնականում պայմանավորված է ֆինանսական ռեսուրսների անբավարարությամբ, առևտրային վարկավորման բարձր տոկոսադրույքներով և պետական աջակցության ծրագրերի թերակատարմամբ: Հիմնավորվում է, որ ֆինանսավորման գուտ ֆիզիկական հասանելիությունը չի ապահովում տնտեսական մատչելիություն՝ վերաժվելով ֆինանսական բեռի:

Հետազոտության արդյունքում առաջարկվում են ինստիտուցիոնալ լուծումներ, այդ թվում՝ «խոցելիության պատուհանի» ճշգրիտ թիրախավորում, ռիսկի պետական համաֆինանսավորում, ֆինանսական աջակցության և պարտադիր մենթորության ինտեգրում, ինչպես նաև ճկուն հարկային մեխանիզմների կիրառում՝ ուղղված ՓՄՁ ոլորտի դիմակայունության բարձրացմանը:

Հիմնաբառեր՝ ՓՄՁ, ֆինանսական կայունություն, գոյատևում, ֆինանսավորում, պետական աջակցություն:

Ներածություն

Փոքր և միջին ձեռնարկատիրությունը (ՓՄՁ) պետության տնտեսական դիմակայունության, ռիսկերի ապակենտրոնացման («ամորտիզատորի» դեր), կայուն միջին խավի և տարածքային համաչափ զարգացման գլխավոր երաշխավորն է: Չնայած այս կենսական նշանակությանը, գիտական գրականությունն արձանագրում է նորաստեղծ բիզնեսների խոցելիության խիստ բարձր աստիճանը [4], [5]: Այս գլոբալ օրինաչափությունների ֆոնին, ՀՀ տնտեսությունում գերփոքր և փոքր բիզնեսի ֆինանսական դիմադրողականությունն ունի ընդգծված տեղական առանձնահատկություններ: Վերջին տարիներին ՀՀ-ում ձեռնարկությունների ստեղծման բարձր ինտենսիվությանը զուգահեռվող զանգվածային լուծարումները հրամայական են դարձնում առևտրային վարկավորման և պետական աջակցության մեխանիզմների արդյունավետության վերանայումը:

Սույն հետազոտության նպատակն է բացահայտել ՀՀ ՓՄՁ հատվածի ֆինանսական կայունությունը և երկարաժամկետ գոյատևումը պայմանավորող գործոնները: Աշխատանքի հիմնական խնդիրն է պաշտոնական վիճակագրության դինամիկ համադրմամբ վերհանել իրացվելիության թվացյալ աճի և լուծարումների միջև առկա խորքային հակասությունները՝ առաջարկելով ոլորտի դիմակայունության բարձրացմանն ուղղված ինստիտուցիոնալ գործիքակազմ:

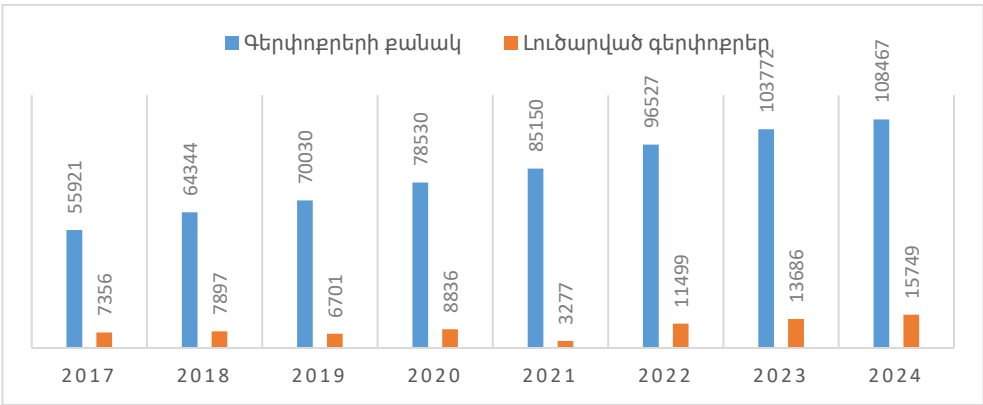
Մեթոդներ

Հետազոտության իրականացման և տվյալների հավաքագրման համար որպես հիմք են ծառայել պետական վիճակագրական, ֆինանսական և մակրոտնտեսական մի շարք պաշտոնական և հավաստի աղբյուրներ՝ ընդգրկելով 2017–2024 թվականների ժամանակահատվածը: Հաշվի առնելով գերփոքր և փոքր ձեռնարկությունների առանցքային դերը ՓՄՁ հատվածում՝ տվյալների բազաների մշակման

ընթացքում կիրառել են տվյալների գտման և նպատակային թիրախավորման մեթոդ: Հիմնական օրինաչափությունները բացահայտելու նպատակով համեմատությունները կատարվել են հստակ ըստ տարեթվերի դինամիկայի:

Ուսումնասիրության ընթացքում կիրառվել են կառուցվածքային վերլուծության և համեմատական մոդելավորման մեթոդներ, որոնց միջոցով իրականացվել է ժամանակային շարքերի և մի շարք կարևորագույն ցուցանիշների (գործող և լուծարված սուբյեկտների քանակ, իրացման շրջանառություն, վարկային պորտֆել ու տոկոսադրույքներ, ինչպես նաև պետական աջակցության ծավալներ) խորքային համադրում: Տվյալների այսպիսի դինամիկ համադրելիությունը թույլ է տվել վերհանել շուկայում առկա ֆինանսական բեռի և բիզնեսի գոյատևման միջև առկա պատճառահետևանքային կապերը:

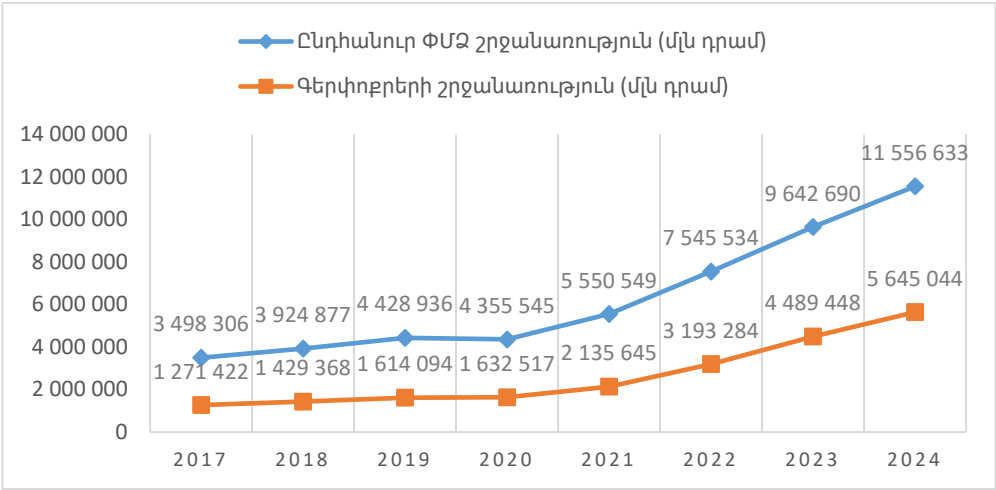
Արդյունքներ



Գծապատկեր 1. ՓՄՁ գերփոքր սուբյեկտների քանակի և լուծարումների դինամիկան ՀՀ-ում (2017–2024 թթ.):

Ուսումնասիրության առաջին փուլում դիտարկել են գերփոքր ձեռնարկությունների քանակական աճի և լուծարումների դինամիկան 2017–2024 թվականների կտրվածքով (Գծապատկեր 1): Վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ նշված ժամանակահատվածում գերփոքր սուբյեկտների ընդհանուր քանակը գրանցել է կայուն աճ՝ մոտ

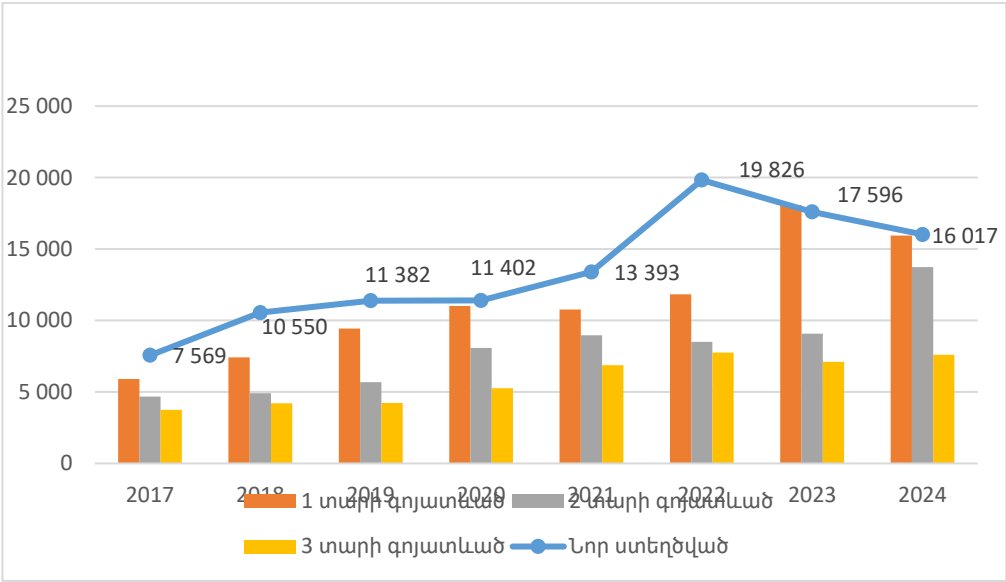
55,900-ից հասնելով ավելի քան 108,400-ի, ինչը վկայում է շուկայում բիզնես նախաձեռնությունների բարձր ակտիվության մասին: [1] Սակայն դինամիկայի խորքային ուսումնասիրությունը բացահայտում է խիստ մտահոգիչ միտում. մինչև 2020 թվականը լուծարումների թիվը հարաբերականորեն կայուն է եղել՝ տատանվելով 7,000–8,800-ի միջակայքում, իսկ 2022 թվականից սկսած արձանագրվել է գործունեությունը դադարեցրած սուբյեկտների քանակի շեշտակի աճ՝ 2024 թվականին հասնելով ռեկորդային 15,749 ցուցանիշի [1]: Այս հակադարձ համամասնությունը թույլ է տալիս եզրակացնել, որ շուկա մուտք գործելու ինտենսիվությունը չի ապահովվում գոյատևման և ֆինանսական կայունության բավարար մակարդակով:



Գծապատկեր 2. ՓՄՁ և գերփոքր սուբյեկտների իրացման շրջանառության ծավալների դինամիկան 2017–2024թթ. (սլն ՀՀ դրամ):

Ուսումնասիրության հաջորդ փուլում դիտարկել են ՓՄՁ ոլորտի և, մասնավորապես, գերփոքր սուբյեկտների կողմից իրացված շրջանառության ծավալների դինամիկան: Տվյալների վերլուծությունը փաստում է, որ 2021 թվականից սկսած արձանագրվել է իրացման ծավալների էքսպոնենցիալ և անընդհատ աճ: Հատկանշական է բացահայտել գերփոքր բիզնեսի ծանրակշիռ դերը. չնայած իրենց բարձր

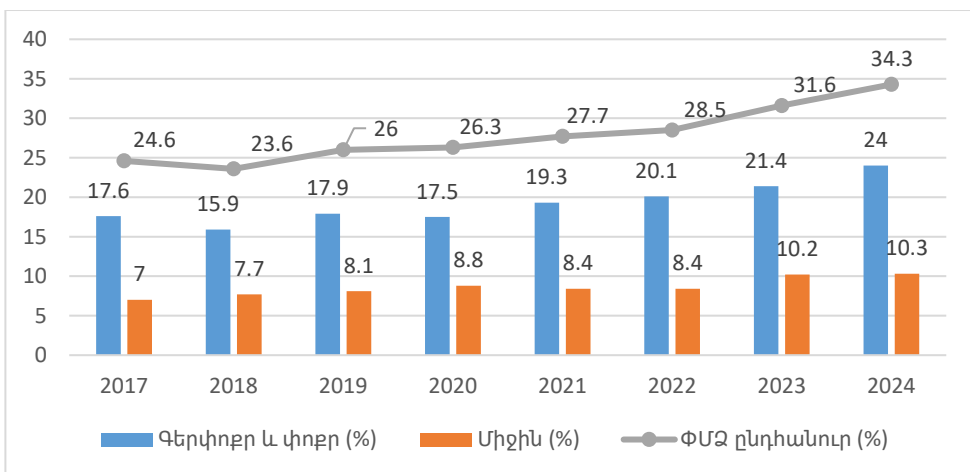
խոցելիությանը, այս ձեռնարկությունները կայուն կերպով ապահովում են ՓՄՁ ոլորտի ընդհանուր շրջանառության գրեթե կեսը (օրինակ՝ 2024թ. ընդհանուր 11.5 տրիլիոն ՀՀ դրամից շուրջ 5.6 տրիլիոնը գեներացվել է գերփոքրերի կողմից) [1]: Անշուշտ, այս աճի որոշակի հատված պայմանավորված է գնաճային գործոններով, սակայն իրական ծավալների մեծացումն ակնհայտ է: Շրջանառության բարձր ծավալներն ինքնին չեն երաշխավորում ֆինանսական կայունություն, քանի որ ընթացիկ գործառնական ծախսերի (վարձակալություն, հարկային բեռ, աշխատավարձեր, հումք) շարունակական աճը սպասարկելու համար մշտապես պահանջվում է հավելյալ շրջանառու կապիտալ: Վերջինիս սղությունն ուղղակիորեն հանգեցնում է ընկերությունների գործունեության դադարեցմանը, ինչն էլ ավելի է սրվում արտաքին ֆինանսավորման թանկացման պայմաններում:



Գծապատկեր 3. ՓՄՁ սուբյեկտների Գոյատևման դինամիկան 1–3 տարվա կենսափուլերում (2017–2024 թթ.):

Շուկայում գերփոքր և փոքր բիզնեսի խոցելիությունն առավել ցայտուն է դառնում նրանց կենսափուլերի վերլուծության ժամանակ: Դիտարկելով 1-ից 3 տարվա գոյատևման դինամիկան՝ արձանագրել

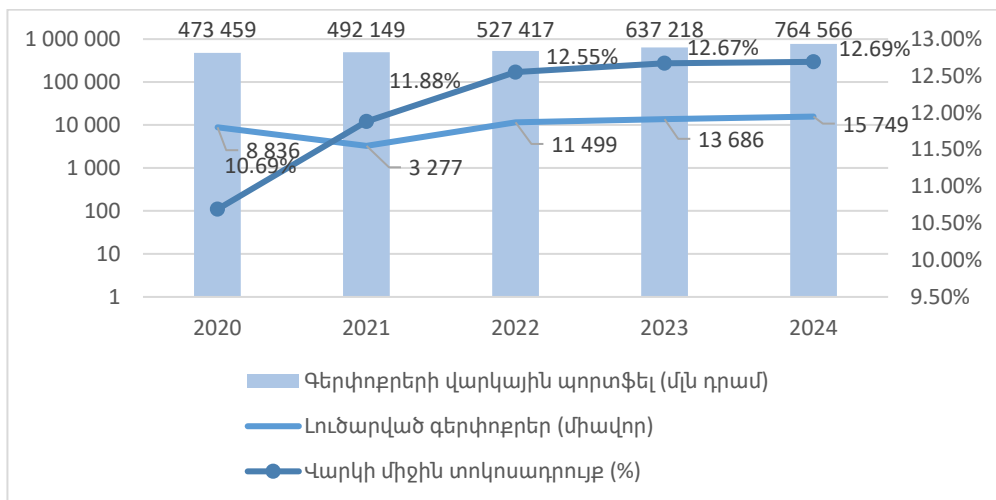
եմ հստակ «աստիճանաձև անկման» օրինաչափություն: Թեև շուկա մուտք գործելու ակտիվությունը բարձր է (օրինակ՝ 2022 թվականին գրանցվել է ռեկորդային՝ 19,826 նոր ստեղծված սուբյեկտ), սակայն գործունեության ժամկետի մեծացմանը զուգընթաց ողջ մնացող ձեռնարկությունների թիվը պարբերաբար և խիստ նվազում է: Բոլոր տարիների կտրվածքով ամենացածր ցուցանիշները հաստատուն կերպով գրանցվում են 3 տարի գոյատևած ՓՄՁ-ների շրջանում, ինչը վկայում է զարգացման նոր փուլ անցնելու լրջագույն խոչընդոտների մասին [1]: Թվային այս պատկերը հիմնավորվում է պրակտիկ գործարար միջավայրի իրողություններով. նորաստեղծ բիզնեսը երկար ժամանակ պահանջում է շրջանառու միջոցներ՝ շուկայում դիրքավորվելու և հաճախորդներ ներգրավելու համար: Երբ ակնկալվող տնտեսական օգուտներն ուշանում են, իսկ սկզբնական կապիտալը սպառվում է, կյանքի 1–3 տարիներին առաջանում է միջոցների սուր անբավարարվածություն: Այս ճգնաժամային կետում պարբերական շահույթի բացակայությունը հանգեցնում է սկսնակ ձեռնարկատերերի հիասթափության, ինչն էլ ավելի է խորանում ոչ նպաստավոր հարկային դաշտի, ֆինանսական գրագիտության ու բավարար մենթորական ուղղորդման բացակայության, ինչպես նաև պետական աջակցության ծրագրերի թույլ իրականացման պայմաններում:



Գծապատկեր 4. ՓՄՁ և գերփոքր/փոքր բիզնեսի համախառն ավելացված արժեքի մասնաբաժինը ՀՆԱ-ում (%-ով):

Գոյատևման ճգնաժամային ցուցանիշներն արձանագրելուց հետո, ուսումնասիրության հաջորդ քայլով նպատակ էմ ունեցել գնահատել այս խոցելի հատվածի մակրոտնտեսական նշանակությունը և ազդեցությունը երկրի տնտեսության վրա (Գծապատկեր 4): Պաշտոնական վիճակագրության վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ դիտարկվող ժամանակահատվածում ՓՄՁ հատվածի համախառն ավելացված արժեքի մասնաբաժինը ՀՆԱ-ում ունեցել է անշեղ աճի միտում՝ 24.6%-ից հասնելով 34.3%-ի [1]: Ավելին, կառուցվածքային վերլուծությունը բացահայտում է, որ տնտեսական արդյունքի գլխավոր գեներատորը ոչ թե միջին, այլ հենց գերփոքր և փոքր բիզնեսն է, որոնց տեսակարար կշիռը երկրի ՀՆԱ-ում հասել է 24%-ի՝ կրկնակի գերազանցելով միջին բիզնեսի ցուցանիշը (10.3%) [1]:

Այս ծանրակշիռ մակրոտնտեսական դերի համադրումը 1–3 տարվա կենսափուլում նկատվող բարձր մահացության (լուծարումների) հետ թույլ է տալիս կատարել կարևորագույն եզրահանգում. գերփոքր և փոքր ձեռնարկությունների զանգվածային խոցելիությունը ոչ միայն առանձին տնտեսվարողների ֆինանսական ձախողում է, այլև ուղղակի և լրջագույն սպառնալիք ազգային տնտեսական անվտանգությանն ու ՀՆԱ-ի կայուն աճին:



Գծապատկեր 5. Գերփոքր բիզնեսի վարկավորման ծավալների, տոկոսադրույքների և լուծարումների համեմատական դինամիկան 2020–2024թթ.:

Բացահայտված «իրացվելիության ճեղքվածքի» և բիզնեսի վաղաժամկետ մահացության պատճառները խորքային հասկանալու համար վերլուծել են գերփոքր բիզնեսի վարկավորման պայմաններն ու դինամիկան: Գծապատկեր 5-ի տվյալները վկայում են ֆինանսական միջոցների շարունակական թանկացման մասին. 2020-2024թթ. ընթացքում գերփոքր բիզնեսի առևտրային վարկերի միջին տոկոսադրույքն աճել է ուղիղ 2 տոկոսային կետով՝ 10.69%-ից հասնելով 12.69%-ի [2]: Չնայած այն հանգամանքին, որ վարկային պորտֆելի ընդհանուր ծավալը մեծացել է (2024-ին հասնելով 764.5 մլրդ դրամի)՝ լուծարումների թիվը նույնպես գրանցել է սիմետրիկ և կտրուկ աճ: [2] Բարձր տոկոսադրույքներով սպասարկվող պարտքը գոյատևման ամենախոցելի փուլում (1–3 տարեկան) գտնվող բիզնեսի համար չի ծառայում որպես զարգացման լծակ, այլ ընդհակառակը՝ վերածվում է ֆինանսական խեղդող բեռի՝ դառնալով լուծարումն արագացնող գլխավոր կատալիզատորներից մեկը:

Աղյուսակ 1.

**ՓՄՁ պետական աջակցության ծրագրերի
կատարողականը (2019–2023թթ., մլն ՀՀ դրամ)**

Տարի	Տարեկան պլան	Ճշտված պլան	Փաստացի կատարում	Կատարողա- կանի %
2019	183.1	208.1	148.2	71.20%
2020	183.1	233.1	160.1	68.60%
2021	183.1	105	79.3	75.50%
2022	160.1	–	–	–
2023	160.1	–	–	–

Թանկ առևտրային վարկերի պայմաններում սկսնակ բիզնեսի փրկօղակը կարող է դառնալ պետական սուբսիդավորումն ու համաֆինանսավորումը, սակայն պետական բյուջեի «Աջակցություն ՓՄՁ-ին»

(դասիչ՝ 1104) ծրագրերի վիճակագրական վերլուծությունը (Աղյուսակ 1) ի հայտ է բերում ինստիտուցիոնալ լրջագույն բացեր:[3]

Նախ, պետական աջակցության ծավալները խիստ անհամաչափ և փոքր են տրիլիոնավոր դրամների շրջանառություն և հարյուրավոր միլիարդների վարկային պահանջարկ ունեցող ոլորտի իրական կարիքների համեմատ (օրինակ՝ 2021 թվականին փաստացի աջակցությունը կազմել է ընդամենը 79.3 մլն դրամ): Երկրորդ՝ արձանագրվում է հատկացված միջոցների մշտական թերակատարում (68–75%-ի միջակայքում): [3] Ավելին, պաշտոնական հաշվետվություններում 2022–2023թթ. փաստացի կատարման տվյալների բացակայությունը փաստում է պետական միջամտության պասիվացման և ինստիտուցիոնալ վակուումի մասին հենց այն կրիտիկական ժամանակահատվածում, երբ բիզնեսի լուծարումները ՀՀ-ում ռեկորդային աճ էին գրանցում:

Քննարկում և եզրակացություններ

Համադրելով վերլուծության արդյունքները՝ եզրակացնում ենք, որ ՀՀ-ում գերփոքր և փոքր բիզնեսի վաղաժամկետ լուծարումների գլխավոր պատճառը ոչ թե շուկայական պահանջարկի պակասն է, այլ գործունեության 1-3 տարիներին ֆինանսական միջոցների սուր անբավարարությունը: Բարձր տոկոսադրույքներով (12.6% և ավել) առևտրային վարկերը և պետական աջակցության ծրագրերի մշտական թերակատարումն այս խոցելի փուլում գործում են որպես լուծարումն արագացնող կատալիզատոր:

Որպես ազգային տնտեսության կայունության ապահովման և ՓՄՁ մահացության կրճատման ինստիտուցիոնալ ուղիներ առաջարկվում են.

1) «Խոցելիության պատուհանի» թիրախավորում. պետական սուբսիդավորման խիստ ուղղորդում բացառապես 1–3 տարվա կենսափուլում գտնվող ձեռնարկություններին,

2) Ռիսկի համաֆինանսավորում. արտաքին ֆինանսավորման մատչելիության ապահովում պետական երաշխավորման մեխանիզմների ներդրմամբ,

3) Աջակցության և կրթության ինտեգրում. ֆինանսավորման տրամադրում միայն ճգնաժամային կառավարման պարտադիր մենթորությանը զուգահեռ՝ ոչ նպատակային մսխումը կանխելու համար,

4) Ճկուն հարկային մեխանիզմներ. առաջին տարիներին հարկային բեռի պրոգրեսիվ մոդելի կիրառում՝ ի նպաստ բիզնեսի շրջանառու կապիտալի համալրման:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Հայաստանի Հանրապետության վիճակագրական կոմիտե. «Փոքր և միջին ձեռնարկատիրությունը Հայաստանի Հանրապետությունում» (2017–2024թթ. վիճակագրական ժողովածուներ). Եր.: ՀՀ ՎԿ, 2025. URL: <https://armstat.am/am/?nid=82>
2. Հայաստանի Հանրապետության կենտրոնական բանկ. ՀՀ ռեզիդենտներին տրված ՓՄՁ վարկերը (ըստ ժամանակաշրջանի վերջի). Վիճակագրական տեղեկագիր. Երևան: ՀՀ ԿԲ, 2025. URL: <https://www.cba.am/>
3. Հայաստանի Հանրապետության ֆինանսների նախարարություն. Հաշվետվություններ ՀՀ պետական բյուջեի ելքային ծրագրերի և միջոցառումների գծով արդյունքային (կատարողական) ցուցանիշների կատարման վերաբերյալ (Դասիչ 1104՝ «Աջակցություն փոքր և միջին ձեռնարկատիրությանը»), 2019–2023թթ. URL: <https://minfin.am/>
4. Berger A., Udell G. The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle // “Journal of Banking & Finance”. Vol. 22 (6–8). 1998. PP. 613–673. DOI: 10.1016/S0378-4266(98)00038-7.
5. Storey D. Understanding the Small Business Sector. London: “Routledge”, 2016. 355p. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315544335>

ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ И ВЫЖИВАЕМОСТИ СЕКТОРА МСП

Н.С. Хачатрян

Российско-Армянский университет

АННОТАЦИЯ

В данной статье исследуются проблемы финансовой устойчивости и выживаемости малого и среднего предпринимательства (МСП), в частности, микро- и малого бизнеса в Республике Армения. Проанализирована динамика выхода

на рынок и ликвидации новых предприятий в период 2017–2024 гг., объемы оборота реализации и их макроэкономическое значение. Выявлена высокая степень уязвимости новых бизнесов на 1-3 годах жизненного цикла, что обусловлено нехваткой финансовых ресурсов, высокими процентными ставками по коммерческим кредитам и недовыполнением программ государственной поддержки.

Обосновывается, что физическая доступность финансирования не обеспечивает экономическую доступность, превращаясь в финансовое бремя.

В результате исследования предлагаются институциональные решения, включая точное таргетирование «окна уязвимости», государственное софинансирование рисков, интеграцию финансовой поддержки и обязательного mentorства, а также применение гибких налоговых механизмов, направленных на повышение устойчивости сектора МСП.

Ключевые слова: МСП, финансовая устойчивость, выживаемость, финансирование, государственная поддержка.

FACTOR ANALYSIS OF FINANCIAL STABILITY AND SURVIVAL OF THE SME SECTOR

N. Khachatryan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

This article examines the problems of financial stability and survival of small and medium-sized enterprises (SMEs), particularly micro and small businesses in the Republic of Armenia. The dynamics of market entry and liquidation of newly established enterprises in the period of 2017–2024, the volume of sales turnover, and their macroeconomic significance are analyzed. A high degree of vulnerability of new businesses in the 1–3 years life cycle is identified, driven by a lack of financial resources, high interest rates on commercial lending, and the underperformance of state support programs.

It is substantiated that the physical availability of financing does not ensure economic accessibility, turning into a financial burden.

As a result of the research, institutional solutions are proposed, including precise targeting of the “vulnerability window”, state co-financing of risks, integration of financial support and mandatory mentoring, as well as the application of flexible tax mechanisms aimed at increasing the resilience of the SME sector.

Keywords: SMEs, financial stability, survival, financing, state support.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ В АРМЕНИИ

А.А. Ходак

*Российско-Армянский университет
artyom.khodak@student.rau.am*

АННОТАЦИЯ

В данной статье проводится сравнительный анализ моделей налогообложения недвижимого имущества в странах Западной Европы (Германия, Австрия, Франция, Италия, Финляндия) и исследуется система налога на недвижимость в Республике Армения в условиях перехода к кадастровой оценке, приближенной к рыночной стоимости. Выделены три основные европейские модели: *германская (федеративная)*, *романская* и *скандинавская*; охарактеризованы их правовая логика и фискальные особенности. Рассматриваются правовая база, ставки, льготы и механизмы администрирования армянского налога. На основе сравнительного анализа выявлены направления дальнейшего совершенствования системы налогообложения недвижимости в Армении с учетом передового международного опыта.

Ключевые слова: налог на недвижимость, кадастровая стоимость, Республика Армения, международный опыт, налоговая реформа.

Введение

Налог на недвижимость занимает особое место в системе местного налогообложения большинства стран мира. Будучи одним из наиболее стабильных источников доходов региональных бюджетов, он обладает высокой прозрачностью налоговой базы, сложностью уклонения и устойчивостью к экономическим циклам. В Республике Армения данный налог поступает непосредственно в бюджеты общин, что делает его важнейшим инструментом финансовой самостоятельности муниципалитетов.

Актуальность темы обусловлена двумя факторами. С одной стороны, в Армении продолжается масштабная реформа кадастровой оценки, налоговая база последовательно переводится с кадастровой на рыноч-

ную стоимость (2021–2026гг.). С другой, европейские страны демонстрируют принципиально разные подходы к определению объекта, базы и ставок налога. Систематизация этих подходов и их сопоставление с армянской практикой позволяют выявить конкретные ориентиры для дальнейших реформ.

Цель настоящей статьи состоит в том, чтобы классифицировать основные европейские модели налогообложения недвижимости, провести комплексный анализ правовой конструкции налога в Армении и на основе сравнения сформулировать рекомендации по совершенствованию армянской системы.

Результаты

Европейские модели налогообложения недвижимости

Несмотря на общую фискальную цель, европейские страны демонстрируют различные подходы к определению налоговой базы и расчету итоговых обязательств. На основе сравнительного анализа можно выделить три основные модели.

Отличительной чертой немецкой модели является трёхступенчатая формула расчета:

$$\text{Налог} = \text{Grundsteuerwert (Einheitswert)} \times \text{Steuermesszahl} \times \text{Hebesatz}$$

В Германии с 2025 года действует обновленная система, где “Grundsteuerwert” (налоговая база) рассчитывается на основе кадастровой стоимости земли и площади здания. В Австрии налоговая база (“Einheitswert”) по-прежнему базируется на ценах 1973 года. Ключевым элементом обеих систем является муниципальный коэффициент (“Hebesatz”), который в таких городах, как Кёльн (1050%) или Дуйсбург (1169%), способен увеличивать налог более чем в десять раз. Германская модель воспринимает налог прежде всего как плату за муниципальную инфраструктуру, ключевая фискальная роль отведена местным органам власти, которые самостоятельно устанавливают итоговый коэффициент нагрузки [4].

Во Франции налог на жилье для второго и последующего жилья (“taxe d’habitation”) рассчитывается на основе кадастровой арендной стоимости (“valeur locative cadastrale”), условного дохода, который мог

бы принести объект при сдаче в аренду. К этой базе применяется фиксированный вычет в размере 50%, после чего действуют ставки, устанавливаемые местными органами власти. Кадастровая арендная стоимость пересматривается ежегодно с учетом индекса потребительских цен [5].

Итальянская система (IMU) отличается максимальной социальной направленностью, основное жилье полностью освобождено от налога; обложению подлежат лишь вторые дома и коммерческая недвижимость. Романская модель использует налог как инструмент социальной политики, ставя интересы защиты собственников основного жилья выше фискальных задач [6].

Финская модель основана на принципе раздельного налогообложения земли и здания. Стоимость постройки определяется по «стоимости замещения» – расходам на возведение аналогичного объекта с учетом накопленного износа. При этом ставки дифференцированы, для объектов постоянного проживания они минимальны (в Хельсинки – 0,44%), для дач и вторых домов достигают 1,2% [7, 8]. Все взаимодействие с налоговой администрацией ведется через цифровое приложение “МуTax”, что существенно снижает административную нагрузку.

Налог на недвижимость в Республике Армения: действующая система

Правовое регулирование налога на недвижимость в Республике Армения осуществляется главой 17 Налогового кодекса (ст. 225–235) [1]. Плательщиками налога являются организации и физические лица (за исключением государственных органов, Центрального банка и ряда иных субъектов). Объектом налогообложения выступает недвижимое имущество в широком смысле: земельные участки, жилые дома, квартиры, нежилые здания и строения, включая самовольные постройки. Такой охват объектов позволяет минимизировать возможности вывода имущества из-под налогообложения.

Ключевым элементом действующей реформы является постепенная замена предыдущей оценки кадастровой стоимостью, приближенной к рыночной (ст. 228 НК РА). Результаты оценки действуют на протяжении трех последующих налоговых лет, а массовая переоценка проводится раз в три года. Переход к полной рыночной базе осуществляется поэтапно: 25% в 2021 году, 30% в 2022-м, 35% в 2023-м, 50% в 2024-м, 75% в 2025-м и 100% начиная с 2026 года [1].

Статья 229 НК РА устанавливает дифференцированные годовые ставки. Для земель сельскохозяйственного назначения применяется ставка 15% от расчетного чистого дохода. Для несельскохозяйственных земель:

- ✓ участки под промышленными и транспортными объектами в пределах населенных пунктов – 1%, за их пределами – 0,5%;
- ✓ земли жилой застройки в пределах административных границ сельских общин – 0,6%;
- ✓ прочие несельскохозяйственные земли и земли лесного фонда – 1%

Такая дифференциация ставок побуждает владельцев использовать землю эффективно. Однако то, что дорогое жилье облагается по той же ставке, что и обычное, вызывает вопросы о справедливости налогообложения.

Статья 230 НК РА закрепляет большую систему льгот. Полному освобождению подлежат объекты историко-культурного назначения, религиозные строения и объекты государственной собственности. Недвижимость лиц, погибших при защите Республики или признанных без вести пропавшими, освобождается от налога до достижения одним из детей 18-летнего возраста. Действующие срочники освобождены от налога на жилые объекты при условии непредоставления их в аренду. Демобилизованным предоставляется льгота в пределах кадастровой стоимости до 40 млн армянских драмов по одному объекту [1].

Эффективность администрирования во многом определяется взаимодействием кадастрового органа и налоговой службы. Статья 235 НК РА формализует этот обмен, кадастровый орган ежегодно представляет данные об оценённых объектах, а на ежемесячной основе – сведения об изменениях владельцев. Принципиально важна норма, согласно которой неразмещение уведомления не освобождает налогоплательщика от обязательств [1].

Сравнительный анализ и возможности применения международного опыта в Армении

Проведенный анализ позволяет выявить как точки пересечения армянской системы с европейскими моделями, так и направления, требующие дальнейшего развития.

По характеру налоговой базы Армения движется в направлении, близком к французской модели: кадастровая стоимость, привязанная к рыночным ценам. Однако, если Франция ежегодно индексирует кадастровую арендную стоимость, армянская система предусматривает трехлетний цикл переоценки. Временной лаг между реальными изменениями на рынке и их отражением в кадастре остается объективным ограничением системы. Его целесообразно сокращать за счет более частых обновлений в сегментах с высокой ценовой нестабильностью. [2, 9].

По социальной направленности льготной системы армянская модель частично схожа с итальянской: оба государства ставят защиту отдельных категорий собственников выше максимизации фискального сбора. Потенциал расширения адресных льгот для малообеспеченных пенсионеров и многодетных семей остаётся незадействованным [3].

Наиболее значительное отставание от европейских стандартов прослеживается в сфере цифровизации администрирования. Финская система “МуТaх”, где налог начисляется автоматически через личный кабинет, могла бы стать образцом для Армении: это сократило бы издержки и для граждан, и для налоговых органов. Германский опыт гибких муниципальных коэффициентов интересен тем, что дает общинам больше самостоятельности в формировании бюджета [11].

Заключение

Сравнительный анализ европейских моделей налогообложения недвижимости показывает отсутствие единого стандарта: немецкая система делает акцент на муниципальной автономии, романская – на социальной защите, скандинавская – на справедливой оценке актива и цифровом администрировании.

Республика Армения осуществляет последовательный переход к рыночной базе налогообложения недвижимости. Поэтапная шкала от 25% (2021) до 100% (с 2026 года) является взвешенным компромиссом между задачами пополнения местных бюджетов и социальной защитой налогоплательщиков.

В качестве приоритетных направлений совершенствования выделяются: внедрение цифровой платформы для налогоплательщиков по модели финской МуТaх; более частая точечная актуализация кадастровой стоимости в высоковолатильных сегментах; расширение адресных льгот

для социально уязвимых групп; изучение возможности введения дифференцированных муниципальных коэффициентов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Налоговый кодекс Республики Армения (ст. 225–235). URL: <https://www.src.am/am/getMenusContents/175>
2. *Лыкова Л.Н.* Налог на недвижимость: кадастровая стоимость и налоговые последствия // «Журнал Новой экономической ассоциации». № 4 (44). 2019. СС. 184–193.
3. *Пансков В.Г.* Имущественное налогообложение физических лиц: состояние и перспективы // «Экономика. Налоги. Право». № 15 (4). 2022. СС. 130–140.
4. Gesetz zur Reform des Grundsteuer und Bewertungsrechts (GrStRefG). URL: <https://dip.bundestag.de/vorgang/grundsteuer-reformgesetz/240574>
5. Loi de finances pour 2024 (Франция). URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/>
6. Legge di bilancio 2024 (Италия). URL: <https://www.gazzettaufficiale.it/>
7. Kiinteistöverolaki (Закон Финляндии о налоге на недвижимость). URL: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920654>
8. Finnish Tax Administration. Real Estate Tax. URL: <https://www.vero.fi/en/individuals/property/real-estate-tax/>
9. Direction générale des Finances publiques. Taxe d'habitation sur les résidences secondaires. URL: <https://www.impots.gouv.fr>
10. Vigo Immobilien. Налог на недвижимость в Австрии (Grundsteuer B). URL: <https://vigoimmobilien.at/ru/nalog-na-nedvizhimost-v-avstrii-grundsteuer-b/>
11. ОЭСР. Revenue Statistics 2023. Париж: OECD Publishing, 2023.
12. *Бирман И.А., Поляк Г.Б.* Налоги и налогообложение. М.: «ЮНИТИ-ДА-НА», 2021.

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN PROPERTY TAXATION AND ITS APPLICABILITY IN ARMENIA

A. Khodak

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The article presents a comparative analysis of real property taxation models in Western European countries (Germany, Austria, France, Italy, Finland) and examines the real estate tax system of the Republic of Armenia under the transition to cadastral

valuation approaching market value. Three principal European models are identified, the German (federal), Romance and Scandinavian, and their legal logic and fiscal features are characterised. The legal framework, rates, exemptions and administration mechanisms of the Armenian tax are reviewed. Based on the comparative analysis, directions for further improvement of the Armenian real estate taxation system drawing on best international practice are identified.

Keywords: real estate tax, cadastral value, Republic of Armenia, international experience, tax reform.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ СТИМУЛЫ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ СКЛОННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ К СБЕРЕЖЕНИЮ

*К.В. Хосровян-Рязанова**

*Российско-Армянский университет
katierr@yandex.ru*

АННОТАЦИЯ

Целью данной статьи является анализ влияния поведенческих стимулов на финансовые решения и склонность населения к сбережениям. В рамках исследования был проведен эксперимент (N=160) по распределению бюджета между потреблением и сбережением в условиях различных моделей выбора (комбинированный выбор, гарантированный доход с блокировкой средств, вероятностный выигрыш, контрольная группа без стимулов). Результаты эмпирического исследования позволили выявить, что любой стимул статистически значимо увеличивает объем сбережений по сравнению с контрольной группой. Сделан вывод об эффективности применения инструментов «подталкивания» (“nudging”) в дизайне финансовых продуктов для трансформации сберегательного поведения населения.

Ключевые слова: поведенческая экономика, сберегательное поведение, склонность к сбережениям, подталкивание, архитектура выбора.

Введение

В условиях современной экономической реальности вопрос формирования устойчивых сберегательных практик среди населения приобретает все большую актуальность. Рост потребления, повышение уровня благосостояния населения, расширение ассортимента товаров и услуг в развивающихся и развитых странах формируют среду, стимулирующую немедленное расходование средств [1]. Дополнительное влияние оказывает широкая доступность кредитных продуктов, включая сервисы оплаты по модели “Buy Now”, “Pay Later” (BNPL), упрощающие процесс совершения покупок, способствуя тем самым увеличению потребления и снижению склонности к сбережению [2].

* Научный руководитель: М.А. Восканян, д.э.н., профессор.

Отсутствие культуры накопления несет в себе риски как на макро-, так и на микроэкономическом уровне. На макроэкономическом уровне сбережения населения являются важным источником внутренних инвестиций, обеспечивающих возможности для экономического роста и развития производственного сектора [3]. На микроуровне отсутствие накоплений у домохозяйств снижает финансовую устойчивость и способность справляться с незапланированными расходами. При наступлении непредвиденных обстоятельств это провоцирует обращение к заемным средствам, что в свою очередь может приводить к увеличению долговой нагрузки и ухудшению финансового положения домохозяйств.

Традиционные макроэкономические модели, опирающиеся на концепцию абсолютно рационального человека (“*homo economicus*”), зачастую оказываются недостаточными для объяснения подобных процессов [4]. По этой причине государственные институты и финансовый сектор все чаще обращаются к инструментарию поведенческой экономики, учитывающей систематические когнитивные искажения индивидов и их склонность к импульсивности и неприятию потерь.

Одним из наиболее известных подходов в поведенческой экономике является концепция «подталкивания» (“*nudging*”), предложенная Ричардом Талером и Кассом Санстейном [5]. Согласно данному подходу, изменение условий принятия решений способно стимулировать более рациональное финансовое поведение без применения прямых запретов или ограничений. Так, грамотно выстроенная архитектура выбора может способствовать увеличению сберегательной активности и укреплению долгосрочной финансовой устойчивости населения [6].

Целью данного исследования является эмпирическая оценка влияния различных поведенческих стимулов на финансовые решения индивидов и их склонность к сбережениям. В рамках исследования был проведен эксперимент, моделирующий процесс распределения личного бюджета в условиях различной архитектуры выбора, чтобы выявить наиболее эффективные механизмы изменения сберегательного поведения.

Материал и методы

В качестве основного метода исследования был проведен эксперимент с целью выявления способности поведенческих механизмов к повышению склонности индивидов к сбережению по сравнению с ситуацией

свободного выбора в отсутствие внешних стимулов. В рамках исследования были сформулированы следующие гипотезы:

- *H0 (нулевая гипотеза)*: статистически значимые различия в доле сбережений между контрольной и экспериментальной группами отсутствуют;
- *H1 (основная альтернативная гипотеза)*: использование поведенческих стимулов приводит к увеличению доли средств, направленных на сбережения, по сравнению с контрольной группой;
- *H2 (дополнительная гипотеза)*: механизм блокировки оказывает более выраженное влияние на сберегательное поведение, чем ситуация свободного выбора без стимулов;
- *H3 (дополнительная гипотеза)*: стимулирование через вероятность выигрыша (участие в розыгрыше) обеспечивает эффект, сопоставимый с механизмом блокировки средств либо уступающий ему вследствие склонности участников избегать риск.

Эмпирическую базу исследования составили данные эксперимента, в котором приняли участие 160 респондентов ($N=160$). Участники были распределены случайным образом между 4 экспериментальными условиями, по 40 человек в каждой группе. Возраст участников варьировался в диапазоне от 18 до 65 лет, что позволило включить в исследование представителей разных возрастных категорий, отличающихся по уровню образования, профессиональному опыту, жизненным установкам. Для снижения возможного влияния гендерных различий в выборке было обеспечено равное представительство мужчин и женщин.

Участникам эксперимента был предложен симуляционный сценарий распределения бюджета: каждому респонденту единоразово выделялось 150 000 виртуальных драмов, представляющих собой условный месячный доход. Задача, поставленная перед респондентами, заключалась в принятии решения о том, какую долю средств направить на текущее потребление, а какую – сберечь.

В целях тестирования гипотез была применена дифференцированная архитектура выбора. Участники были случайным образом распределены по группам:

- *Группа А (комбинированный выбор)*: в этой группе участники могли самостоятельно выбирать между доступными вариантами

поведения. Им предоставлялась возможность потратить средства, отложить деньги, воспользовавшись механизмом блокировки, или отложить деньги, участвуя при этом в розыгрыше.

- *Группа В (блокировка с начислением гарантированного бонуса)*: участникам предлагалось сберечь средства, разместив любую сумму на один месяц без возможности досрочного изъятия. После завершения периода блокировки участники получали накопленную сумму с дополнительным гарантированным бонусом в размере 10% от суммы размещения.
- *Группа С (вероятностный стимул)*: участникам предлагалось сберечь средства, при этом если они направляли на сбережения не менее 30% дохода (45 000 драмов), они получали купон для участия в розыгрыше семидневной туристической путевки. Каждые последующие 30% отложенных средств приносили дополнительный купон, пропорционально увеличивая математическое ожидание выигрыша. Победитель определялся случайным образом среди выполнивших условия.
- *Группа D (контроль)*: участники распределяли бюджет между потреблением и сбережениями без каких-либо дополнительных стимулов, ограничений или бонусов.

Следует учесть, что использование виртуального дохода является одним из ограничений исследования. Решения, принимаемые в отношении условных денежных средств, могут отличаться от реального финансового поведения. Снижение субъективной ценности виртуального дохода способно как повышать готовность к расходам, так и облегчать принятие решений о сбережении, поэтому полученные результаты могут несколько отличаться от поведения в условиях распоряжения реальными финансами.

Результаты

Первичный анализ полученных данных показал, что характер сберегательного поведения участников существенно различается в зависимости от используемой архитектуры выбора. Как видно на Рис. 1, наименьший уровень склонности к накоплению был зафиксирован в контрольной группе D, где отсутствовали какие-либо стимулы. Средняя доля отложенных средств составила 0,23 (23%), большинство респондентов предпочитали направлять на потребление от 115 000 до 130 000 драмов.

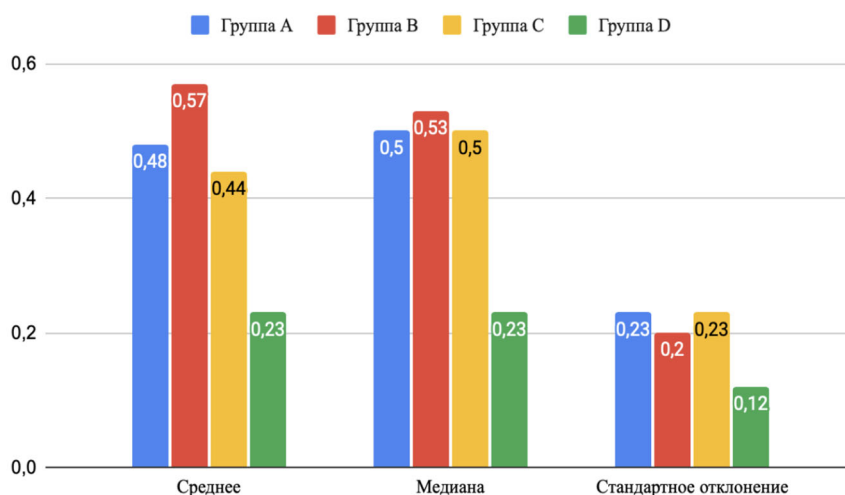


Рисунок 1. График «Доля отложенных средств».

Использование поведенческих стимулов заметно увеличило объем сбережений. Наиболее выраженный эффект наблюдался в группе В, где применялась блокировка средств с гарантированным бонусом. Средняя доля накоплений в этой группе составила 0,57 (57%), а медианное значение достигло 0,53 (53%). Большинство участников откладывали от 50 000 до 100 000 драмов, что свидетельствует о более устойчивой склонности к сбережению.

Группы А (комбинированный выбор) и С (вероятностный стимул) продемонстрировали схожие промежуточные результаты: средняя доля сбережений составила 0,48 (48%) и 0,44 (44%), соответственно.

Стандартное отклонение в стимульных группах находилось в диапазоне от 0,20 до 0,23, тогда как в контрольной группе оно составило 0,12, что указывает на более разнообразные модели поведения участников при наличии дополнительных стимулов поведения.

Для оценки статистической значимости выявленных различий был использован однофакторный дисперсионный анализ (ANOVA). Следует отметить, что данные демонстрируют неравенство дисперсий, что видно из различий в стандартных отклонениях между группами. Несмотря на это, в исследовании были применены классический ANOVA и последующий t-тест, поскольку дисперсионный анализ считается достаточно устойчивым к подобным нарушениям при сопоставимом объеме выборок. Результаты ANOVA показаны в Табл. 1.

Таблица 1.

Тест ANOVA

Источник вариации	Сумма квадратов (SS)	Степени свободы (df)	Средний квадрат (MS)	F-критерий	P-значение	F критическое
Между-групповая	2,488	3	0,829	20,22	0,0001	2,66
Внутри-групповая	6,396	156	0,041	—	—	—
Общая	8,884	159	—	—	—	—

Можно увидеть наличие статистически значимых различий между исследуемыми группами по доле сбережений: $F(3,156) = 20,22$ и $p < 0,0001$. Размер эффекта составил $\eta^2 = 0,28$, что соответствует крупному эффекту. Иными словами, различия между экспериментальными условиями объясняют 28% общей вариативности показателя сбережения. Полученные результаты позволяют отклонить нулевую гипотезу (H_0).

Для уточнения характера межгрупповых различий был проведен post-hoc анализ с использованием t-теста с поправкой Бонферрони ($\alpha=0,00833$). Результаты анализа представлены в Табл. 2.

Таблица 2.

Post-hoc анализ

Post-hoc анализ (Т-тест). Поправка Бонферрони $\alpha = 0.05 / 6 = 0,00833$		
Сравнение	p-value	Значимо ($p < 0,00833$)
A vs B	0,0486	Нет
A vs C	0,3784	Нет
A vs D	$p < 0,0001$	Да
B vs C	0,0047	Да

B vs D	$p < 0,0001$	Да
C vs D	$p < 0,0001$	Да

Анализ показал статистически значимые различия между контрольной группой D и каждой из групп со стимулами:

- ✓ A и D ($p < 0,0001$)
- ✓ B и D ($p < 0,0001$)
- ✓ C и D ($p < 0,0001$)

Кроме того, была выявлена значимая разница между группами B и C ($p = 0,0047$).

Таким образом, результаты исследования подтверждают альтернативную гипотезу (H1): применение любого из протестированных поведенческих стимулов приводит к увеличению объема сбережений по сравнению с ситуацией свободного выбора. При этом механизм блокировки средств с гарантированным бонусом (группа B) оказался более эффективным, чем вероятностный стимул (группа C). Существенных отличий между комбинированным выбором (группа A) и другими вариантами стимулирования выявлено не было.

Отдельного рассмотрения заслуживают результаты группы A, участники которой могли выбрать один из двух вариантов стимулирования сбережений. Несмотря на то, что средний объем накоплений в экспериментальных группах существенно не различался, предпочтения внутри данной группы оказались весьма показательными. В большинстве случаев респонденты выбирали не участие в розыгрыше, а механизм блокировки средств с гарантированным бонусом, что подтверждает дополнительную гипотезу (H3). При этом склонность к такому выбору заметно возрастала с увеличением возраста участников, что видно на Рис. 2.

Среди молодых людей в возрасте 18–24 лет распределение оказалось относительно сбалансированным: 60% предпочли гарантированный бонус, тогда как 40% выбрали возможность получить более крупное вознаграждение через лотерею. Это может свидетельствовать о более высокой готовности молодежи принимать финансовый риск. В возрастной группе 25–34 года ситуация изменилась: гарантированный вариант выбрали уже 90% участников. Интерес к вероятностному стимулу оказался значительно ниже. Наиболее выраженная тенденция наблюдалась среди респондентов старше 35 лет. Все участники этой категории отдали пред-

почтение блокировке средств и гарантированному бонусу, полностью отказавшись от варианта с розыгрышем.

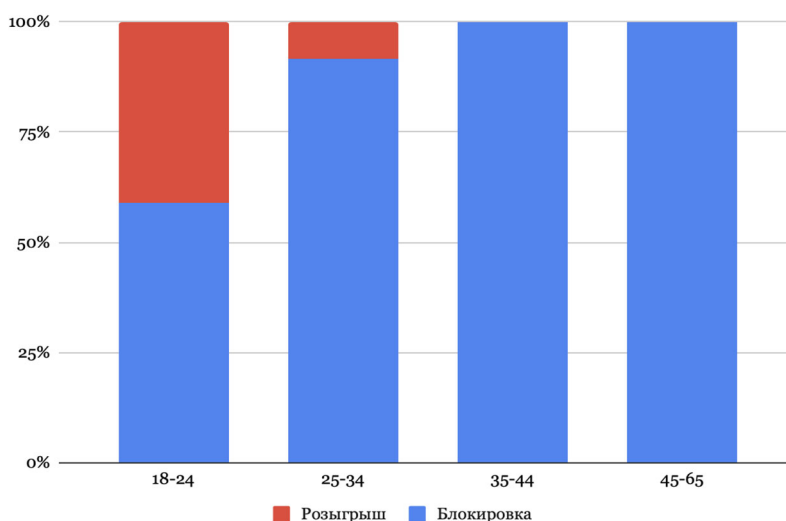


Рисунок 2. График «Распределение средств по возрастным группам».

Таким образом, полученные данные указывают на возможную взаимосвязь между возрастом и отношением к риску при принятии финансовых решений. По мере увеличения возраста участники чаще выбирали предсказуемый результат вместо потенциально более выгодного, но неопределенного вознаграждения. Это позволяет предположить, что эффективность вероятностных стимулов зависит от индивидуального восприятия риска, тогда как механизмы предварительного обязательства воспринимаются как более надежный и предпочтительный инструмент финансового планирования.

Обсуждение результатов

Результаты эксперимента показывают, что особенности архитектуры выбора оказывают влияние на финансовые решения индивидов. В контрольной группе, где отсутствовали дополнительные стимулы, большинство респондентов предпочитали направлять средства на текущее потребление, откладывая лишь небольшую часть бюджета. Такое поведение соответствует выводам поведенческой экономики о том, что люди

часто отдают предпочтение немедленной выгоде, даже если более рациональным решением было бы накопление средств на будущее. После введения стимулирующих механизмов ситуация заметно изменилась: наиболее высокий уровень сбережений был зафиксирован в группе, где участникам предлагалась временная блокировка средств с гарантированным бонусом.

При этом результаты группы А, в которой можно было самостоятельно выбрать один из двух стимулов, показали, что большинство респондентов предпочли именно гарантированное вознаграждение, а не участие в розыгрыше с вероятностным выигрышем. Особенно отчетливо эта закономерность проявилась среди участников старше 25 лет. Вероятно, при принятии решения для них большую роль играли предсказуемость результата и стремление избежать риска. Интересно и то, что средний объем сбережений в группе А оказался несколько ниже, чем в группе В, где использовалась только блокировка средств. Одним из возможных объяснений может быть наличие дополнительного выбора. Когда человеку необходимо оценивать несколько вариантов одновременно, процесс принятия решения усложняется, что иногда снижает эффективность самого стимула.

Полученные результаты могут быть полезны при разработке финансовых сервисов и цифровых продуктов, связанных с управлением личными финансами. В частности, перспективным представляется внедрение инструментов добровольной блокировки части средств на определенный срок с последующим бонусом или другим вознаграждением. Такие механизмы помогают пользователям ограничивать импульсивные расходы и формировать более устойчивые финансовые привычки. Также может быть полезным практическое применение подобных решений в рамках государственных программ. Интеграция поведенческих инструментов в пенсионные накопительные системы, специальные сберегательные счета или образовательные проекты по финансовой грамотности может способствовать росту личных накоплений населения. В долгосрочной перспективе это способно повысить финансовую устойчивость домохозяйств и снизить зависимость граждан от заемных средств в периоды экономической нестабильности.

При этом важно отметить, что при интерпретации результатов необходимо учитывать ряд ограничений. Во-первых, исследование проводилось на основе гипотетического бюджета, поэтому фактическое поведение участников в реальной финансовой ситуации может отличаться от

заявленного. Во-вторых, размер бонуса, использованного в эксперименте, существенно превышает доходность большинства доступных сберегательных инструментов, что могло повысить привлекательность варианта с блокировкой средств. Вместе с тем, эффективность механизмов предварительного обязательства подтверждается не только результатами данного исследования. Предыдущие исследования показывают, что даже при отсутствии процентного вознаграждения возможность ограничить доступ к собственным средствам способна стимулировать накопительное поведение. В частности, полевой эксперимент в Кении продемонстрировал, что предоставление индивидам простого и безопасного места для сбережения средств (без начисления каких-либо процентов) статистически значимо повлияло на рост сбережений и последующих инвестиций в малый бизнес [7]. Это согласуется с идеей того, что для индивида ценность представляет сам барьер, предотвращающий импульсивные траты, а не только лишь размер вознаграждения.

Выводы

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что инструменты поведенческой экономики играют важную роль в преодолении тенденции населения к низким сбережениям. Эмпирическая проверка различных вариантов архитектуры выбора показала, что осознанное «подталкивание» позволяет эффективно изменять финансовые привычки индивидов. При этом каждый из исследованных поведенческих триггеров показал статистически значимые улучшения по сравнению с ситуацией, когда люди принимают решения полностью самостоятельно.

Важным теоретическим и практическим выводом исследования стала высокая эффективность механизма предварительного обязательства. Наиболее результативным оказался вариант, предусматривающий временную блокировку средств с гарантированным бонусом. Кроме того, анализ предпочтений участников показал, что при наличии выбора большинство респондентов отдавали предпочтение именно этому инструменту, а не варианту с вероятностным вознаграждением. С возрастом данная тенденция становилась еще более выраженной. Это позволяет предположить, что для многих потребителей предсказуемость результата и возможность ограничить доступ к средствам оказываются важнее потенциально более привлекательного, но неопределенного выигрыша.

Полученные результаты могут быть использованы при разработке банковских и финтех-продуктов, ориентированных на формирование накоплений. В частности, перспективным направлением представляется внедрение инструментов добровольной блокировки средств и других механизмов, помогающих пользователям придерживаться выбранной финансовой стратегии. Аналогичные подходы могут применяться и в рамках государственных программ, связанных с развитием финансовой грамотности, пенсионными накоплениями или стимулированием долгосрочных сбережений населения. В этом случае поведенческие инструменты могут рассматриваться как один из способов повышения финансовой устойчивости домохозяйств и снижения их зависимости от заемных средств.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Deaton A.* Understanding Consumption. Oxford: "Oxford University Press", 1992.
2. *Di Maggio M., Williams J., et al.* Buy Now, Pay Later: "Impact on Consumer Spendin". 2022.
3. *Мэнкью Н.Г.* Макроэкономика / Пер. с англ. М.: Изд-во МГУ, 1994.
4. *Simon H.* A Behavioral Model of Rational Choice // "Quarterly Journal of Economics". Vol. 69. 1955. PP. 99–118.
5. *Талер Р., Санстейн К.* Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2017.
6. *Thaler R., Benartzi S.* Save More Tomorrow™: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving // "Journal of Political Economy". Vol. 112. № S1. 2004. PP. 164–187.
7. *Dupas P., Robinson J.* Savings Constraints and Microenterprise Development: Evidence from a Field Experiment in Kenya // "American Economic Journal: Applied Economics". 2013.
8. *Кейнс Дж. М.* Общая теория занятости, процента и денег. М.: «Гелиос АРВ», 2002.
9. *Lusardi A., Schneider D., Tufano P.* Financially Fragile Households: Evidence and Implications // "Brookings Papers on Economic Activity". 2011.
10. *Kahneman D., Tversky A.* Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // "Econometrica". 1979.
11. *Ashraf N., Karlan D., Yin W.* Tying Odysseus to the Mast: Evidence from a Commitment Savings Product in the Philippines // "Quarterly Journal of Economics". 2006.

12. *Iyengar S., Lepper M.* When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? // “Journal of Personality and Social Psychology”. 2000.

BEHAVIORAL INCENTIVES AS A FACTOR IN INCREASING THE POPULATION’S PROPENSITY TO SAVE

K. Khosrovyan-Ryazanova

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the impact of behavioral incentives on financial decisions and the population's propensity to save. An experiment (N=160) was conducted to allocate a budget between consumption and savings under various choice models (combined choice, guaranteed income with locked funds, probabilistic gain, and a control group without incentives). The empirical results revealed that each incentive statistically significantly increased savings compared to the control group. A conclusion is drawn regarding the effectiveness of using “nudging” tools in financial product design to transform savings behavior.

Keywords: behavioral economics, savings behavior, propensity to save, nudging, choice architecture.

ОТНОШЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ К НЕЙРОСЕТЕВОМУ МАРКЕТИНГУ: НЕЙРОИНФЛЮЕНСЕРЫ И ВИДИМОСТЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

В.О. Чукурова

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
chykyrovavika@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

Данная статья анализирует трансформацию инфлюенс-маркетинга в условиях развития искусственного интеллекта. Рассматриваются нейроинфлюенсеры и проблема видимости сгенерированного контента в социальных сетях. Эмпирическое исследование показало, что потребители придают высокое значение обязательной маркировке «Контент создан искусственным интеллектом». Использование нейроинфлюенсеров (снижение доверия у 22,9% респондентов) и отсутствие маркировки (снижение доверия у 60% респондентов) негативно влияют на доверие к бренду и желание совершить покупку (у 54,3% респондентов), особенно в сферах медицины, образования и банков. Тестирование на распознавание контента, созданного искусственным интеллектом, показало, что респонденты отличают нейроконтент от человеческого примерно в 50% случаев. Результаты подтверждают необходимость обязательной маркировки и учета отраслевой специфики для сохранения доверия аудитории.

Ключевые слова: нейроинфлюенсеры, искусственный интеллект, доверие потребителей.

Введение

В 2022 году искусственный интеллект начал активно распространяться в форме чат-ботов в *Telegram*, а затем быстро внедрился практически во все сферы жизни. Нейросети непрерывно совершенствовались в генерации текстов, изображений, видео- и аудиоконтенте, что привело к значительному росту такого материала в интернете. Сначала искусственный интеллект активно использовали студенты и пользователи социальных сетей, но вскоре коммерческие компании также оценили потенциал

технологии. К 2025 году 71% крупных российских компаний использовали искусственный интеллект в своей деятельности [1], в 2026 году число компаний, которые его используют или внедряют, увеличилось до 97% [2].

В 2023 году появились первые инфлюенсеры, полностью созданные искусственным интеллектом. Успех нейроблогеров не мог не вызвать интереса у корпораций, ставших создавать собственных сгенерированных амбассадоров, рекламирующих продукцию или услуги создателей, участвующих в мероприятиях компаний и формирующих лояльную и постоянную клиентскую базу бренда. Компании стали использовать нейросети не только для создания виртуальных инфлюенсеров, но и для генерации маркетингового контента. Отсутствие обязательной маркировки позволяло выдавать сгенерированный материал за человеческий, что привело к переполнению интернета нейроконтентом. В результате, пользователи начали выражать недовольство, переросшее в осуждение коммерческого использования нейросетей, снижение доверия к брендам и отказ от их товаров и услуг.

Цель данной работы – оценить влияние нейроинфлюенсеров и видимости искусственного интеллекта в рекламном контенте на доверие и покупательское поведение потребителей.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить и систематизировать теоретические материалы о нейроинфлюенсерах и видимости искусственного интеллекта;
2. Проанализировать отношение потребителей к нейроинфлюенсерам и видимому нейроконтенту, а также факторы, влияющие на доверие к брендам;
3. Провести эмпирическое исследование для проверки теоретических положений и оценки реального восприятия нейроконтента российскими пользователями;
4. Сформулировать выводы и практические рекомендации по использованию нейроинфлюенсеров и обязательной маркировке сгенерированного контента.

Материал и методы

В исследовании использованы теоретические материалы – 13 источников (научные статьи, аналитические отчеты и кейсы 2021–2025гг.),

посвященных инфлюенс-маркетингу и искусственному интеллекту. Анализ литературы проведён методом систематизации и сравнительного изучения определений, классификаций и эмпирических данных.

Эмпирическая часть выполнена с помощью двух онлайн-опросов. Первый опрос посвящён восприятию нейроинфлюенсеров, второй – видимости нейроконтента и его влиянию на доверие. Обработка результатов – описательная статистика.

Трансформация инфлюенс-маркетинга: нейроинфлюенсеры

Доктор философии, доцент Мичиганского государственного университета Лу Чжан и доктор философии, доцент Университета Центральной Флориды Вэй Вэй определяют нейроинфлюенсеров как созданных компьютером искусственных персонажей, которые широко представлены в социальных сетях, которые как правило, похожи на людей своей внешностью и характером и могут мыслить и выполнять задачи, как люди, с помощью программного обеспечения и алгоритмов [3]. Бен Битвинск, соучредитель и генеральный директор “Keyla”, даёт следующее определение: ИИ-инфлюенсеры, или виртуальные инфлюенсеры, – это полностью сгенерированные компьютером персоны, которые выглядят, действуют и взаимодействуют как реальные люди [4].

В рамках данной научной работы нейроинфлюенсеры (нейроблогеры, нейроамбассадоры, нейромоделки) будут рассматриваться как виртуальные персонажи, полностью созданные искусственным интеллектом, обладающие прописанной индивидуальностью, реалистичной внешностью и способностью взаимодействовать с аудиторией в социальных сетях.

Инфлюенсеров можно классифицировать на следующие категории:

1. *Живые инфлюенсеры* – люди, которые благодаря своей популярности, экспертности или харизме в социальных сетях влияют на мнение, поведение и покупательские решения значительной аудитории;

2. *Нейроинфлюенсеры* – полностью сгенерированные нейросетями инфлюенсеры;

3. *Частично сгенерированные инфлюенсеры* – живые инфлюенсеры, использующие технологию захвата движения и наложения на свою внешность, которая при помощи искусственного интеллекта преобразуется во внешность сгенерированного персонажа;

4. *Инфлюенсеры*, созданные при помощи трехмерной графики. при помощи трехмерной графики. Внешность, эмоции, позы, одежду и другие особенности таким инфлюенсерам создает графический дизайнер при помощи приложений для трехмерного моделирования.

Следует отметить, что термин «виртуальные инфлюенсеры» может охватывать несколько категорий инфлюенсеров: полностью сгенерированных нейросетями (нейроинфлюенсеров), частично сгенерированных инфлюенсеров, а также инфлюенсеров, созданных с помощью трехмерной графики. В рамках настоящей статьи под термином «виртуальные инфлюенсеры» понимаются исключительно нейроинфлюенсеры.

Компании создают собственных и активно используют независимых нейроинфлюенсеров по нескольким ключевым причинам:

1. Полный контроль над брендингом, что минимизирует риск скандалов, которые часто сопровождают живых инфлюенсеров;
2. Возможность создавать какой-либо контент без ограничений по времени или бюджету;
3. Ассоциации нейроинфлюенсеров с «крутостью» – комбинацией эстетической привлекательности, автономии и инноваций, что повышает вовлеченность аудитории [3];
4. Алгоритмическое обучение созданного инфлюенсера;
5. Гиперперсонализация.

Отношение потребителей к нейроинфлюенсерам неоднозначно и часто поляризовано: с одной стороны, «крутость» и новизна оказывают положительный эффект на имидж какого-либо бренда, повышают лояльность клиентов и готовность к покупкам, особенно в тех случаях, когда нейроамбассадор сочетает в себе факторы привлекательности, аутентичности и соответствия продукту [3]. Исследования показывают, что доверие к таким инфлюенсерам строится на комбинациях элементов, включая физическую привлекательность, экспертизу и конгруэнтность, или соответствие, с потребителем, что особенно актуально в сфере ритейла [3, 6].

Данные выводы подтверждает анализ эффективности кампании “Epic”. Агентство “Dada Agency” создало нейроамбассадора Саммер для бренда с целью управления сообществами компании в социальных сетях. В *Telegram* число подписчиков увеличилось в пять раз (с 618 до 3285), просмотры контента – в три раза (с 35 571 до 110 498), а реакции – в шесть раз (с 545 до 3488); в других социальных сетях компании количество взаимодействий выросло в четыре раза, коэффициент вовлеченности поднялся с 0,25% до 0,73%, а охват удвоился [7].

С другой стороны, многие потребители выражают скепсис, видя в нейроинфлюенсерах отсутствие настоящих эмоций и опыта [3], этические проблемы, такие как дезинформация, нарушения приватности и эксплуатация данных для обучения искусственного интеллекта [8].

В российском примере с Саммер реакции варьировались от удивления и критики: «Инфлюенсер – это тот, кто имеет влияние на аудиторию. Лидер общественного мнения. А вы создали просто нейромодель для постов» [5], – до предпочтения живых людей, подчеркивая вызовы в построении аутентичных связей. В итоге, трансформация инфлюенс-маркетинга через нейроинфлюенсеров открывает новые возможности, но требует баланса между инновациями и этикой, чтобы сохранить доверие аудитории.

Видимость искусственного интеллекта

Видимость искусственного интеллекта – степень, в которой пользователи Интернета и социальных сетей могут распознавать контент, созданный с помощью искусственного интеллекта. К сожалению, распознавать сгенерированный материал становится все сложнее из-за постоянного совершенствования генеративных моделей и отсутствия необходимых маркировок, таких как водяные знаки или символы, аналогичные авторскому праву, чтобы пользователи осознавали взаимодействие с автономной системой, минимизируя риски обмана. Качественность видимого нейроконтента часто подвергается критике за шаблонность, ошибки и отсутствие эмоциональной глубины, что делает его легко распознаваемым по дефектам, таким как неестественные изображения или текст с галлюцинациями – феномен, при котором искусственный интеллект в своем ответе пользователю выдает ложные факты, ссылки или цитаты, хотя продвинутые модели все чаще маскируют эти недостатки [8].

Исследование коммуникационного агентства “Lampa” и холдинга “Rambler&Co” показывает, что 70% россиян считают себя способными идентифицировать сгенерированный контент по таким признакам, как излишняя идеальность фотографии и ненатуральность дикции, в то время как глобально только 21% респондентов уверены, легко распознают подобного рода контент согласно отчету “Human Clarity Institute”. В нем также упоминается, что 74% опрошенных отмечают рост тревоги из-за необходимости постоянно проверять опубликованную информацию на наличие искусственного интеллекта и достоверность [9].

Компании активно используют нейросети в медийной рекламе для создания видимого потребителям контента, такого как текстовые описания, фото- и видеоматериалы в рекламе, а также виртуальных инфлюенсеров, которые взаимодействуют с аудиторией в социальных сетях, продвигая продукты без указания на их сгенерированное происхождение до появления обязательных требований к маркировке [10]. Такие практики позволяют масштабировать контент и сокращать бюджет на маркетинг в социальных сетях, но без маркировки маскируют искусственный интеллект под человеческий труд, как в генерации видеорекламы или постов в различных социальных сетях, где 65% пользователей ежедневно сталкиваются с подобным материалом [11].

Аналитики “Lampa” и “Rambler&Co” утверждают, что российские пользователи устают от нейросетевой рекламы, а также раздражаются еще больше, если отсутствует маркировка о создании такой рекламы через искусственный интеллект: «56% участников исследования заявили, что такая методика продвижения снижает уровень их доверия к брендам, а 26% назвали ее сигналом о нечестности компаний», 60% потребителей испытывают сомнения при просмотре онлайн-контента из-за избытка сгенерированных материалов [9, 12].

По данным исследования агентства digital-маркетинга i-media, в России 46% потребителей принципиально откажутся от покупки товаров из-за использования искусственного интеллекта в рекламе (28,9%) или будут искать аналоги продукта с традиционной рекламой (17,1%). На описанное поведение потребителей влияют следующие ключевые факторы:

1. Отсутствие эмоций и душевности в сгенерированной рекламе (отмечает 20,2% пользователей);
2. Низкое качество сгенерированной рекламы и различного рода ошибки (15%);
3. Однообразие и шаблонность [13].

Собственное исследование

Для подтверждения теоретических выводов было проведено социологическое исследование в форме двух онлайн-опросов. Первый опрос был посвящен восприятию нейроинфлюенсеров и охватил 36 респондентов, второй, направленный на оценку видимости искусственного интеллекта в контенте, – 35 участников.

По результатам первого опроса, 36,1% респондентов хорошо знакомы с понятием «нейроинфлюенсер», 50% слышали о нём, но не уверены в деталях. Регулярно сталкиваются с контентом нейроинфлюенсеров 30,6% опрошенных. Основными маркерами распознавания стали неестественные движения, глаза или кожа (69,4%), отсутствие реалистичных эмоций (50%) и идеальная внешность (50%). Четкая маркировка «Контент создан искусственным интеллектом» оказалась крайне важной: оценку 5 поставили 69,4% участников, оценку 4 – 8,3%, оценку 3 – 13,9%.

В блоке о влиянии на доверие и покупательское поведение ответы на утверждение «Наличие нейроинфлюенсера снижает моё доверие к бренду» распределились так: полностью не согласен – 8,6%, скорее не согласен – 17,1%, нейтрально – 40%, скорее согласен – 5,7%, полностью согласен – 17,1%. При этом 40% респондентов отметили снижение желания покупки, а 14,3% – значительное уменьшение вплоть до отказа. Отношение к нейроинфлюенсерам зависело от сферы деятельности компании для 40% участников: наиболее приемлемыми оказались техника и гаджеты (60%) и развлечения и игры (60%), наименее – медицина и здоровье (74,3%), образование (60%) и банки с финансами (48,6%).

Данные второго опроса подтвердили высокую частоту столкновения с нейроконтентом: 51,4% респондентов видят его практически ежедневно, еще 28,6% – несколько раз в неделю. Важность четкой маркировки отметили 57,1% участников (оценка 5), 11,4% поставили 4, 22,9% – 3. Отсутствие маркировки в рекламе и постах брендов раздражает 62,8% респондентов (сильно или скорее), узнавание о создании рекламы без указания на ИИ снижает доверие у 60%, а желание приобрести продукт уменьшается у 54,3%. Главные причины негатива: однообразие и шаблонность (62,9%), отсутствие эмоций и «душевности» (42,9%), низкое качество и ошибки (42,9%).

Дополнительный блок тестирования (19 заданий на распознавание текстов и фотографий) показал средний результат около 50%. Доля правильных ответов в текстах колебалась от 34,3% до 65,7%, в фотографиях – от 17,1% до 85,7%. Например, фото девушки в очках верно определили как ИИ 80% респондентов, а фото Биодерма – только 17,1%. Текст о «Зимнем пунше» Еrisa правильно идентифицировали лишь 34,3% участников. Это подтверждает, что даже при ежедневном столкновении с нейроконтентом (51,4%) отличить его от человеческого становится всё сложнее.

Для наглядного сравнения ключевых результатов двух проведенных опросов приведена сводная таблица (Табл. 1).

Таблица 1.

Сравнение ключевых результатов двух опросов

Параметр	Нейроинфлюенсеры	Видимость искусственного интеллекта
Сталкиваются регулярно/ежедневно	30,6%	51,4%
Маркировка важна (оценка 5)	69,4%	57,1%
Снижает доверие к бренду	22,9%	60%
Уменьшает желание купить	54,3%	54,3%
Главный источник негатива	—	Однообразие (62,9%) Отсутствие эмоций и «душевности» (42,9%) Низкое качество и ошибки (42,9%)

Полученные результаты в целом подтверждают данные агентств “Lampa & Rambler&Co” и “i-Media” (снижение доверия у 56–60% респондентов), но демонстрируют ещё более выраженную поляризацию в зависимости от сферы деятельности компании.

Выводы

Таким образом, появление нейроинфлюенсеров ознаменовало новый этап развития инфлюенс-маркетинга. Полный контроль над брендингом, отсутствие рисков репутационных скандалов и значительное сокращение затрат делают их привлекательным инструментом для брендов. Это подтверждается как мировыми практиками, так и успешным российским кейсом Саммер для “Еріса”, где ключевые показатели вовлеченности выросли в 3–6 раз. Однако отношение потребителей остается поляризованным: сочетание «крутости», привлекательности и конгруэнтности повышает лояльность, в то время как отсутствие подлинных эмоций, опыта и этические риски вызывают обоснованный скепсис.

Анализ видимости искусственного интеллекта показал, что отсутствие обязательной маркировки сгенерированного контента является одним из главных факторов снижения доверия потребителей. Компании, скрывающие нейросетевое происхождение материала, рискуют потерять до 56% доверия аудитории и столкнуться с отказом от покупки у 46% потребителей.

Проведённое эмпирическое исследование полностью подтвердило теоретические положения и данные “Lampra & Rambler&Co” и “i-Media”. Оно показало, что использование нейроинфлюенсеров негативно влияет на доверие к бренду у 22,9% респондентов, а также снижает желание совершить покупку у 54,3% респондентов, особенно в сферах медицины, образования и банков. Видимость искусственного интеллекта без маркировки оказывает ещё более сильное негативное влияние: снижение доверия у 60% респондентов.

Таким образом, цель работы достигнута: влияние нейроинфлюенсеров и немаркированного нейроконтента на доверие и покупательское поведение потребителей оценено количественно и по отраслевой специфике.

На основании полученных результатов можно сформулировать следующие практические рекомендации:

1. Ввести обязательную маркировку «Контент создан искусственным интеллектом» (водяной знак/подпись) для всего рекламного материала – это повысит доверие у 60% потребителей;
2. При использовании нейроинфлюенсеров учитывать отраслевую специфику: в медицине, образовании и финансовой сфере их применение рекомендуется ограничивать или полностью исключать;
3. Брендам целесообразно комбинировать нейроинфлюенсеров с живыми амбассадорами и обязательно тестировать реакцию целевой аудитории перед запуском кампании.

Таким образом, грамотное и прозрачное использование нейроинфлюенсеров и маркировка контента позволят брендам сохранить доверие аудитории и эффективно использовать преимущества искусственного интеллекта в маркетинге.

ЛИТЕРАТУРА

1. Доля крупных российских компаний, использующих генеративный ИИ, превысила 70% // Яндекс. URL: <https://yandex.ru/company/news/08-12-2025-01> (дата обращения: 06.03.2026).

2. 97% крупных российских компаний уже внедрили ИИ либо планируют // СБЕР БАНК. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/all/article?newsID=44630ec5-b14d-4111-b169-4ec45deefbde&blockID=1303&ionID=77&lang=ru&type=NEWS> (дата обращения: 06.03.2026).
3. Zhang L. Wei Influencer Marketing: A Comparison of Traditional Celebrity, Social Media Influencer, and AI Influencer // “Boston Hospitality Review”. 2021.
4. What Are AI Influencers? Virtual Celebrities Of 2024 // keyla blog. URL: <https://keyla.ai/blog/ai-influencer> (дата обращения: 06.03.2026).
5. Dada Agency создало нейроинфлюенсера для ведения аккаунтов “Epica” в соцсетях // Sostav. URL: <https://www.sostav.ru/publication/epica-i-dada-agency-sozdali-nejroinflyuensera-dlya-vedeniya-sotssetej-61932.html> (дата обращения: 06.03.2026).
6. *Alboqami H.* Trust me, I'm an influencer! Causal recipes for customer trust in artificial intelligence influencers in the retail industry // “Journal of Retailing and Consumer Services”. № 72. 2023.
7. Саммер – первый нейроинфлюенсер Рунета. Уникальный формат использования нейросетей для создания контента в социальных сетях // tagline Awards. URL: <https://tagline.ru/dada/cases/sammer-perviy-neyroinflyuenser-runeta--unikaljniy-format-ispoljzovaniya-neyrosetey-dlya-sozdaniya-kontenta-v-socialjnyh-setyah/> (дата обращения: 06.03.2026).
8. *Виноградов В.А.* Intellectus ex machina: видимость, потенциальная правосубъектность, ответственность за действия и решения искусственного интеллекта // «Вестник Санкт-Петербургского университета. Право». № 16. 2025. СС. 588–607.
9. Кризис доверия: стал ли ИИ-контент проблемой // РБК Компании. URL: <https://companies.rbc.ru/news/icdck5rG7w/krizis-doveriya-stal-li-ii-kontent-problemoj/> (дата обращения: 06.03.2026).
10. Собиров А.А. Современные подходы к менеджменту и маркетингу на основе технологий искусственного интеллекта // “Human Progress”. № 11. 2025. СС. 1–9.
11. Исследование “Rambler&Co”: россияне рассказали о принципах работы с нейросетями // Rambler&Co. URL: <https://rambler-co.ru/news/983> (дата обращения: 06.03.2026).
12. Больше половины пользователей теряют доверие к бренду из-за ИИ-рекламы // AdIndex. URL: <https://adindex.ru/news/digital/2026/02/12/342400.phtml> (дата обращения: 06.03.2026).
13. 46% потребителей откажутся от покупки из-за ИИ в рекламе // i-Media. URL: <https://www.i-media.ru/blog/stati-i-analitika/46-potrebiteley-gotovy-otkazatsya-ot-pokupki-tovara-iz-za-ii-v-reklame/> (дата обращения: 06.03.2026).

CONSUMER ATTITUDES TOWARD NEURAL NETWORK MARKETING: NEUROINFLUENCERS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE VISIBILITY

V. Chukurova

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

ABSTRACT

This article analyzes the transformation of influencer marketing amid the development of artificial intelligence. It examines neuroinfluencers and the issue of visibility of generated content in social networks. Empirical research revealed that consumers highly value mandatory labeling such as “Content created by artificial intelligence”. The use of neuroinfluencers (reducing trust among 22.9% of respondents) and the absence of labeling (reducing trust among 60% of respondents) negatively affect brand trust and purchase intention (among 54.3% of respondents), especially in medicine, education, and banking sectors. Testing for recognition of AI-generated content showed that respondents distinguish neurocontent from human-created content in approximately 50% of cases. The results confirm the need for mandatory labeling and consideration of industry specifics to maintain audience trust.

Keywords: neuroinfluencers, artificial intelligence, consumer trust.

ОЦЕНКА ЦИФРОВОЙ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК ПРЕДПРИЯТИЯ И ЭКОСИСТЕМЫ НА ОСНОВЕ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ

*Чэн Шици**

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
cshiqi@yandex.ru, al-vas@mail.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что для научной оценки возможностей и уровня цифровой цепочки поставок, помощи предприятиям в выявлении проблемных точек, определении приоритетов развития и создании эффективной, гибкой и управляемой системы цифровой цепочки поставок в данной статье предлагается система оценки цифровой цепочки поставок на основе перспективы зрелости. Система устанавливает оценочную структуру по четырем аспектам: системное проектирование, расширение прав и возможностей платформы, операционная деятельность и эффективность, а также дает конкретные оценочные показатели. На основе этой структуры для реализации уровневой оценки цифровой цепочки поставок используется метод энтропии.

Ключевые слова: цифровая цепочка поставок; модель цифровой зрелости; система оценки; метод энтропии.

Введение

В условиях современной экономики цифровая трансформация цепочки поставок становится неотъемлемым условием конкурентоспособности. Потоки данных, генерируемые на всех этапах цепочки поставок, становятся ключевым ресурсом для повышения эффективности и создания добавленной стоимости. Однако для эффективного использования этих данных необходимо не только внедрение технологий, но и системная оценка уровня цифровой зрелости цепочки поставок.

В последние годы сфера исследований, связанных с цифровыми цепочками поставок, постоянно расширяется. в настоящее время основные

* Научный руководитель: А.В. Бабкин.

направления исследований сосредоточены на применении цифровых технологий в цепочках поставок [1], ценности и эффективности цифровых цепочек поставок для предприятий [2], оптимальных решениях в цифровом контексте [3], будущих тенденциях развития цифровых цепочек поставок [4] и др. Анализ литературы, связанной с оценкой цепочек поставок, показывает, что исследования по оценке цепочек поставок уже достаточно зрелы и в основном включают оценку стабильности цепочек поставок [5], оценку рисков цепочек поставок [6], оценку эффективности управления цепочками поставок [7], оценку устойчивости цепочек поставок [8] и др. Что касается оценки уровня цифровых цепочек поставок, соответствующие исследования ученых все еще немногочисленны.

Таким образом, цель данной статьи заключается в создании модели оценки зрелости цифровой цепочки поставок предприятия и экосистемы, основанной на четырёх аспектах (проектирование системы, поддержка платформы, эксплуатация и эффективность), а также в разработке набора показателей для оценки этой модели с использованием метода энтропии.

Материал и методы

Модель зрелости цифровой цепочки поставок состоит из уровней зрелости и областей оценки, включая 4 области оценки и 5 уровней зрелости, определяя требования к зрелости, которым должны соответствовать предприятия на разных уровнях в отношении 4 областей оценки. Предприятия могут на основе модели зрелости цифровой цепочки поставок комплексно оценить уровень и возможности своей цифровой цепочки поставок или выбрать несколько областей оценки для специальной оценки в соответствии с бизнес-потребностями.

С учетом этапов развития и тенденций эволюции цифровой цепочки поставок, а также с учетом основных принципов управления цифровой цепочкой поставок, в данной статье уровни зрелости цифровой цепочки поставок от низшего к высшему подразделяются на следующие категории: начальный базовый уровень (L1), уровень оптимизации отдельных модулей (L2), уровень интеграции и взаимосвязи (L3), уровень сквозной интеграции цепочки поставок (L4) и уровень экосистемной интеллектуальности (L5). Каждый последующий уровень зрелости основывается на предыдущем и предоставляет целенаправленные рекомендации по его повышению. Результаты оценки цифровой цепочки поставок будут клас-

сифицированы в соответствии с вышеуказанными пятью уровнями, ключевые характеристики каждого из которых описаны в виде таблицы (Табл. 1).

Таблица 1.

**Ключевые характеристики уровней зрелости
цифровой цепочки поставок**

Уровень зрелости	Ключевые характеристики
Базовый начальный (L1)	Линейная цепочка «поставщик-клиент». Базовое применение цифровых инструментов в отдельных подразделениях. Стандартизированное управление ключевыми процессами.
Оптимизация подразделений (L2)	Множественные линейные цепочки. Эффективное использование технологий в ключевых звеньях. Прозрачность и эффективность отдельных процессов (планирование, закупки и др.).
Интеграция и взаимосвязь (L3)	Сетевое соединение узлов внутри компании. Сквозная интеграция данных на цифровой платформе. Синхронизация основных бизнес-процессов.
Сквозная интеграция цепочки поставок (L4)	Ориентированная на клиента сетевая структура с партнерами. Наличие библиотек моделей для анализа данных. Скоординированные операции между партнерами в реальном времени.
Экологический интеллект (L5)	Экосистема с партнерами и стейкхолдерами. Наличие цифрового двойника экосистемы. Самообучающийся и самооптимизирующийся бизнес. Высокая устойчивость и гибкость.

Оценка зрелости цифровой цепочки поставок включает 4 первичных показателя: проектирование системы цепочки поставок, расширение прав и возможностей платформы цепочки поставок, операционная деятельность цепочки поставок и эффективность цепочки поставок, а также 18 детализированных вторичных показателей, которые вместе формируют рамки уровневой оценки цифровой цепочки поставок, ориентирован-

ной на зрелость. Среди них проектирование системы комплексно оценивает возможности планирования верхнего уровня и структурного размещения цепочки поставок по 5 аспектам: стратегическое планирование, организационная структура, модель сотрудничества, сетевая структура, распределение возможностей. Расширение прав и возможностей платформы оценивает роль информационных технологий и цифровых платформ в расширении возможностей цифровой цепочки поставок по 4 аспектам: технологии расширения возможностей, управление данными, модели данных, отслеживание информации. Операционная деятельность оценивает уровень цифровой операционной деятельности по планированию, закупкам, производству, поставке, обслуживанию клиентов и другим бизнес-активностям цепочки поставок по 5 аспектам: планирование и прогнозирование, множественный поиск и закупки, интеллектуальное управление производством, точное выполнение заказов, цифровое обслуживание клиентов. Эффективность оценивает общую производительность и ценностные результаты цифровой цепочки поставок по 4 аспектам: гибкость, устойчивость, предотвращение и контроль рисков, комплексная эффективность (см.: Табл. 2).

Таблица 2.

Показатели оценки зрелости цифровой цепочки поставок

Первичные показатели	Вторичные показатели	Пункты сбора данных
Проектирование системы цепочки поставок (А)	Стратегическое планирование (А1)	Разработка стратегии цепочки поставок (А11) Реализация стратегии цепочки поставок (А12) Оптимизация стратегии цепочки поставок (А13)
	Организационная структура (А2)	Организационное построение (А21) Механизмы координации (А22)
	Модель сотрудничества (А3)	Идентификация партнеров (А31) Управление партнерами (А32)
	Сетевая структура (А4)	Структура цепочки поставок (А41)

		Размещение узлов цепочки поставок (A42)
	Распределение возможностей (A5)	Распределение возможностей цепочки поставок (A51) Оптимизация возможностей цепочки поставок (A52)
Расширение прав и возможностей платформы цепочки поставок (B)	Обеспечивающие технологии (B1)	Построение платформы (B11) Интеграция платформы (B12) Взаимодействие платформ (B13)
	Управление данными (B2)	Сбор данных (B21) Обмен данными (B22) Классификация данных (B23)
	Модели данных (B3)	Анализ связей данных (B31) Применение моделей данных (B32)
	Отслеживание информации (B4)	Прямая трассировка информации (B41) Обратное прослеживание информации (B42)
Операционная деятельность цепочки поставок (C)	Планирование и прогнозирование (C1)	Разработка плана (C11) Отслеживание плана (C12) Корректировка плана (C13)
	Многоисточниковый поиск и закупки (C2)	Идентификация поставщиков (C21) Управление поставщиками (C22) Резервирование узлов поставок (C23)
	Интеллектуальное управление производством (C3)	Планирование производства (C31) Управление производственным процессом (C32) Конфигурация производственных ресурсов (C33)
	Точное выполнение заказов (C4)	Управление информацией о заказах (C41) Отслеживание информации о заказах (C42)

	Цифровое обслуживание клиентов (C5)	Разнообразие цифровых сервисов (C51) Анализ характеристик клиентов (C52) Инновации в обслуживании клиентов (C53)
Эффективность цепочки поставок (D)	Гибкость цепочки поставок (D1)	Оценка гибкости (D11) Корректировка сетевой структуры (D12) Корректировка бизнес-процессов (D13) Распределение производственных ресурсов (D14)
	Устойчивость цепочки поставок (D2)	Оценка устойчивости (D21) Распределение резервных производственных мощностей (D22) Оптимизация страховых запасов (D23) Резервирование узлов цепочки поставок (D24)
	Предотвращение и контроль рисков (D3)	Оценка рисков цепочки поставок (D31) Диагностика рисков цепочки поставок (D32) Управление рисками цепочки поставок (D33)
	Комплексная эффективность (D4)	Оценка эффективности цепочки поставок (D41) Оптимизация эффективности цепочки поставок (D42)

В данной статье для определения весов вторичных показателей используется метод комбинированного взвешивания, который сочетает в себе субъективный и объективный подходы, чтобы учесть как мнение экспертов, так и математические свойства данных. На первом этапе, в рамках субъективного взвешивания, применяется метод анализа иерархий (АНР), где эксперты оценивают относительную важность показате-

лей, строят матрицы суждений и после проверки согласованности определяют вектор весов w_1 . Второй этап реализуется с помощью объективного метода энтропии: для устранения влияния размерностей данные показателей проходят процедуру нормализации (методом крайних значений), после чего на основе расчета информационной энтропии выводятся объективные веса.

Так как все показатели имеют положительную направленность, стандартизированные значения рассчитываются по соответствующей формуле:

$$x_{ij} = \frac{x_{ij} - \min(x_{ij})}{\max(x_{ij}) - \min(x_{ij})} \quad (1)$$

где x_{ij} – исходное значение i -го элемента в j -м показателе.

Расчет доли i -го значения выборки в j -м показателе:

$$\rho_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^n x_{ij}} \quad (2)$$

Расчет энтропии j -го показателя:

$$e_j = -k \sum_{i=1}^n \rho_{ij} \times \ln(\rho_{ij}) \quad (j = 1, 2, 3 \dots m) \quad (3)$$

Обычно принимают $k = \frac{1}{\ln(n)}$ ($0 \leq e_j < 1$)

Коэффициент различия j -го показателя:

$$d_j = 1 - e_j \quad (4)$$

Вес j -го показателя:

$$w_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^m d_j} \quad (j = 1, 2, 3, \dots m) \quad (5)$$

На третьем этапе реализуется комбинированное взвешивание: веса, полученные методом анализа иерархий и методом энтропии, объединяются с помощью линейной комбинации. Ключевым моментом здесь является построение коэффициента комбинации. Для системы показателей, состоящей из n показателей, предположим, что существует k методов взвешивания, а вектор весов взвешивания обозначим как w . Таким образом, вектор весов для i -го метода взвешивания будет равен:

$$w_i = (w_{1i}, w_{2i}, \dots, w_{ni})^T (i = 1, 2, 3, \dots, l) \quad (6)$$

Балл показателя более высокого уровня может быть получен путем взвешенного расчета баллов показателей более низкого уровня, общий балл может быть получен путем взвешенного расчета баллов каждого первичного показателя. В соответствии с общим баллом оценки уровня цифровой цепочки поставок предприятия, в сочетании с его баллами по четырем частям: проектирование системы, расширение прав и возможностей платформы, операционная деятельность и эффективность, уровень цифровой цепочки поставок предприятия подразделяется на 5 уровней. Оценочные баллы, соответствующие каждому уровню, показаны в Табл. 3.

Таблица 3.

Таблица баллов уровней зрелости цифровой цепочки поставок

Уровень	Оценочный балл
L1	0–20 баллов
L2	20–40 баллов
L3	40–60 баллов
L4	60–80 баллов
L5	80–100 баллов

Полученные результаты и обсуждение

Применение разработанной модели показало, что большинство предприятий находятся на уровнях L2 и L3, что свидетельствует о фрагментарности цифровых решений и недостаточной сквозной интеграции процессов. Ключевыми барьерами перехода на более высокие уровни являются слабое развитие платформенных технологий и низкая координация между партнерами. Полученные результаты подтверждают необхо-

димось комплексного подхода к цифровой трансформации, включающего технологические и организационные изменения. Предложенная модель позволяет не только диагностировать текущее состояние, но и формировать обоснованные стратегии дальнейшего развития цифровых цепочек поставок.

Заключение

В статье предложена комплексная система оценки зрелости цифровой цепочки поставок, включающая четыре ключевых аспекта и 18 детализированных показателей. Применение комбинированного метода взвешивания на основе анализа иерархий и энтропии позволяет объективно определить значимость каждого показателя и классифицировать уровень цифрового развития предприятия. Разработанная модель даёт возможность промышленным компаниям выявлять узкие места, обоснованно расставлять приоритеты и формировать стратегию перехода к более зрелым уровням цифровой цепочки поставок. Предложенный подход может быть использован как для внутренней диагностики, так и для сравнительного анализа в рамках отраслевых экосистем.

Благодарности

Исследование выполнено за счет средств гранта Российского научного фонда № 25-18-00978 «Стратегическое управление интеллектуальной зрелостью промышленных экосистем в условиях экономики данных: методология, фреймворк, инструментарий».

ЛИТЕРАТУРА

1. *Dolgui A., Ivanov D.* 5G in digital supply chain and operations management: fostering flexibility, end-to-end connectivity and real-time visibility through internet-of-everything [J]. International journal of production research, 2022, 60(2): 442–451.
2. *Joshi S, Sharma M.* Sustainable performance through digital supply chains in industry 4.0 era: amidst the pandemic experience[J]. Sustainability, 2022, 14 (24): 16726.
3. *Сун Хуа, Ян Сяое, Ло Цзяньюй.* Исследование по оптимизации точек развязки в цепочке поставок на основе системы управления спросом с использованием

цифровой платформы [J/OL]. Китайская управленческая наука: 1–17 [2024-01-01]. <https://doi.org/10.16381/j.cnki.issn1003-207x.2021.0853>.

4. Ageron B., Bentahar O., Gunasekaran A. Digital supply chain: challenges and future directions[C]//Supply Chain Forum: An International Journal. Taylor & Francis, 2020, 21(3): 133–138.
5. Vinodh S., Aravindraj S. Evaluation of legality in supply chains using fuzzy logic approach[J]. International journal of production research, 2013, 51(4): 1186–1195.
6. Abdel-basset M., Gunasekaran M., Mohamed M. et al. A framework for risk assessment, management and evaluation: Economic tool for quantifying risks in supply chain[J]. Future generation computer systems, 2019, 90 (1): 489–502.
7. Shafiee M., Lotfi F., Saleh H. Supply chain performance evaluation with data envelopment analysis and balanced scorecard approach[J]. Applied mathematical modelling, 2014, 38(21–22): 5092–5112.
8. Kusi-sarpong S., Gupta H., Sarkis J. A supply chain sustainability innovation framework and evaluation methodology [J]. International journal of production research, 2019, 57(7): 1990–2008.

EVALUATION OF AN ENTERPRISE'S DIGITAL SUPPLY CHAIN AND ECOSYSTEM BASED ON THE MATURITY LEVEL

Shiqi Cheng

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

ABSTRACT

This article proposes a maturity-based evaluation system for digital supply chains to scientifically assess the capabilities and maturity level of an enterprise's digital supply chain, help enterprises identify bottlenecks, determine development priorities, and establish an efficient, flexible, and manageable digital supply chain system. The proposed system establishes an evaluation framework covering four aspects: system design, platform empowerment, operations and performance, and provides specific evaluation indicators. Based on this framework, the entropy method is applied to conduct a hierarchical evaluation of the digital supply chain.

Keywords: digital supply chain; digital maturity model; evaluation system; entropy method.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТРАНСФОРМАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ В ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ И РЫНОЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ В УСЛОВИЯХ ИНДУСТРИИ 5.0: КЕЙСЫ “HUAWEI” И “XIAOMI”

Чэнь Лэйфэй

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
chenleifei@yandex.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье представлен сравнительный анализ механизмов трансформации инновационных ресурсов в технологические и рыночные результаты на примере крупнейших китайских высокотехнологичных компаний “Huawei” и “Xiaomi” в условиях «Индустрии 5.0». *Актуальность исследования* обусловлена тем, что в современной цифровой экономике конкурентоспособность предприятий определяется не только масштабом инновационных вложений, но и эффективностью их преобразования в коммерческий эффект. В работе использованы методы энтропийного взвешивания, индексной оценки и группового регрессионного анализа временных рядов на данных за 2015–2024 гг. Установлено, что “Huawei” реализует платформенно-технологическую модель трансформации с доминированием технологической составляющей, а “Xiaomi” – экосистемно-коммерческую модель с приоритетом рыночной масштабируемости. Сделан вывод о наличии двух эффективных траекторий инновационного развития в условиях «Индустрии 5.0».

Ключевые слова: «Индустрия 5.0», инновационные ресурсы, трансформация инноваций, высокотехнологичные компании, эффективность НИОКР.

Введение

В современных условиях перехода к «Индустрии 5.0» развитие высокотехнологичных компаний определяется не только объемом инвестиций в НИОКР, но и способностью преобразовывать инновационные

ресурсы в устойчивые технологические и рыночные преимущества [1]. В научной литературе по инновационному развитию подчеркивается, что оценка потенциала высокотехнологичных организаций должна учитывать не только ресурсную базу, но и результативность инновационной деятельности, а также механизмы коммерциализации технологий [2]. При этом большинство существующих исследований сосредоточены либо на отдельных показателях инновационной активности, либо на описании моделей развития отдельных компаний, не раскрывая специфику механизмов трансформации инновационных ресурсов в условиях «Индустрии 5.0» [3].

Сравнение “Huawei” и “Xiaomi” представляет особый научный интерес: обе компании являются лидерами китайской высокотехнологичной отрасли, но демонстрируют принципиально разные траектории инновационного развития. “Huawei” сочетает высокую интенсивность НИОКР, масштабный патентный портфель и диверсифицированную бизнес-структуру, тогда как “Xiaomi” опирается на экосистемную модель “Human × Car × Home” и ускоренную коммерциализацию инноваций [4].

Цель исследования – сравнительный анализ механизмов и эффективности трансформации на основе метода энтропийного взвешивания и группового регрессионного анализа временных рядов за 2015–2024гг.

Методы и исходные данные

Информационной базой исследования являются официальные годовые отчеты компаний “Huawei” и “Xiaomi” за 2015–2024гг., статистика патентной активности из базы данных Всемирной организации интеллектуальной собственности (WIPO) и официальных отчетов об интеллектуальной собственности компаний.

Исследование основано на концепции инновационной цепочки ценностей, которая разделяет процесс инновационного развития на три последовательных и взаимосвязанных этапа: формирование инновационных ресурсов, их трансформация в технологические результаты и последующая коммерциализация в рыночные эффекты. Для оценки эффективности трансформации используется трехблочная система показателей (Табл. 1).

Таблица 1.

**Система показателей оценки трансформации
инновационных ресурсов**

Блок оценки	Показатели	Единица измерения
Инновационные ресурсы (блок 1)	Объем расходов на НИОКР	млрд юаней
	Интенсивность НИОКР (доля в выручке)	%
	Численность исследовательского персонала	чел.
	Доля исследовательского персонала в общей численности	%
Технологические результаты (блок 2)	Объем действующих глобальных патентов	тыс. шт.
	Доля изобретательских патентов в общем портфеле	%
	Количество международных патентных заявок РСТ	тыс. шт.
Рыночные результаты (блок 3)	Совокупная выручка компании	млрд юаней
	Чистая прибыль	млрд юаней
	Доля выручки новых направлений в общей выручке	%
	Рентабельность продаж по чистой прибыли	%

Для формализованной оценки используется энтропийный метод объективного взвешивания, который исключает субъективность ручного назначения весов и определяет значимость каждого показателя на основе вариации его значений в выборке [5]. На первом этапе осуществляется нормирование показателей по формуле:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{j \min}}{x_{j \max} - x_{j \min}} \quad (1)$$

где

x_{ij} – значение j -го показателя для i -го наблюдения,

$x_{j \min}$ и $x_{j \max}$ – минимальное и максимальное значения показателя за период исследования.

На втором этапе рассчитываются три частных индекса и интегральный индекс эффективности трансформации инновационных ресурсов:

$$I_{res} = \sum_{j=1}^4 w_j \cdot Z_{ij}, I_{tech} = \sum_{j=5}^7 w_j \cdot Z_{ij}, I_{market} = \sum_{j=8}^{11} w_j \cdot Z_{ij} \quad (2)$$

$$I_{total} = \frac{I_{res} + I_{tech} + I_{market}}{3} \quad (3)$$

где w_j – вес j -го показателя, рассчитанный энтропийным методом.

Для количественной оценки эффективности трансформации между этапами используется групповой регрессионный анализ временных рядов с фиксированными эффектами, моделируются две последовательные зависимости:

$$I_{tech,it} = \alpha_0 + \alpha_1 I_{res,it} + \mu_i + \varepsilon_{it} \quad (4)$$

$$I_{market,it} = \beta_0 + \beta_1 I_{tech,it} + \mu_i + \varepsilon_{it} \quad (5)$$

где

i – компания,

t – год,

μ_i – индивидуальные фиксированные эффекты компании,

ε_{it} – случайная ошибка.

Результаты исследования

Расчеты по разработанной индексной методике показали устойчивое превышение абсолютных значений индекса инновационных ресурсов и технологических результатов у “Huawei” за весь период исследования (Табл. 2, Рис. 1). В 2024г. интегральный индекс эффективности трансформации “Huawei” составил 0,85, у “Xiaomi” – 0,43. При этом динамика индексов демонстрирует принципиально разные траектории инновационного развития: для “Huawei” характерен стабильный опережающий рост технологической составляющей, тогда как совокупный темп прироста рыночного индекса за 10-летний период у “Xiaomi” более чем в 8 раз превышает показатели “Huawei”, что отражает высокую скорость коммерциализации инноваций.

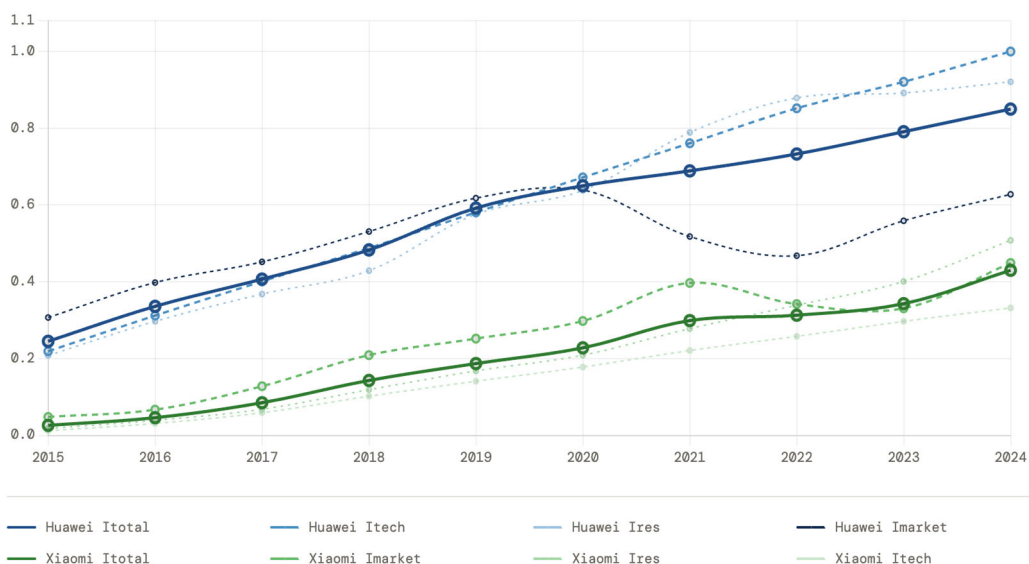


Рисунок 1. Динамика индексов трансформации инновационных ресурсов “Huawei” и “Xiaomi”, 2015–2024гг.(Источник данных: Официальные годовые отчеты “Huawei” и “Xiaomi”, WIPO, 2015–2024гг.)

Таблица 2.

Динамика частных и интегральных индексов трансформации инновационных ресурсов (Источник данных: Официальные годовые отчеты “Huawei” и “Xiaomi”, WIPO, 2015–2024гг.)

Год	“Huawei”				“Xiaomi”			
	Ires	Itech	Imarket	Itotal	Ires	Itech	Imarket	Itotal
2015	0,208	0,219	0,307	0,245	0,018	0,012	0,048	0,026
2016	0,297	0,312	0,398	0,336	0,039	0,031	0,067	0,046
2017	0,368	0,401	0,452	0,407	0,068	0,059	0,128	0,085
2018	0,429	0,488	0,531	0,483	0,119	0,102	0,209	0,143
2019	0,576	0,581	0,618	0,592	0,168	0,141	0,252	0,187
2020	0,638	0,672	0,639	0,650	0,209	0,178	0,298	0,228
2021	0,789	0,761	0,518	0,689	0,278	0,221	0,397	0,299
2022	0,879	0,852	0,468	0,733	0,339	0,258	0,342	0,313
2023	0,892	0,921	0,559	0,791	0,401	0,297	0,331	0,343
2024	0,921	1,000	0,628	0,850	0,508	0,332	0,449	0,430

Оценка эффективности трансформации инновационных ресурсов по этапам

Результаты группового регрессионного анализа временных рядов (Табл. 3, Рис. 2) выявили статистически значимые различия в механизмах трансформации инновационных ресурсов двух компаний:

У “Huawei” коэффициент эластичности технологических результатов от инновационных ресурсов составляет 0,942 при уровне значимости $p < 0,01$. У “Xiaomi” коэффициент эластичности рыночных результатов от технологических достижений составляет 0,884 при уровне значимости $p < 0,01$.

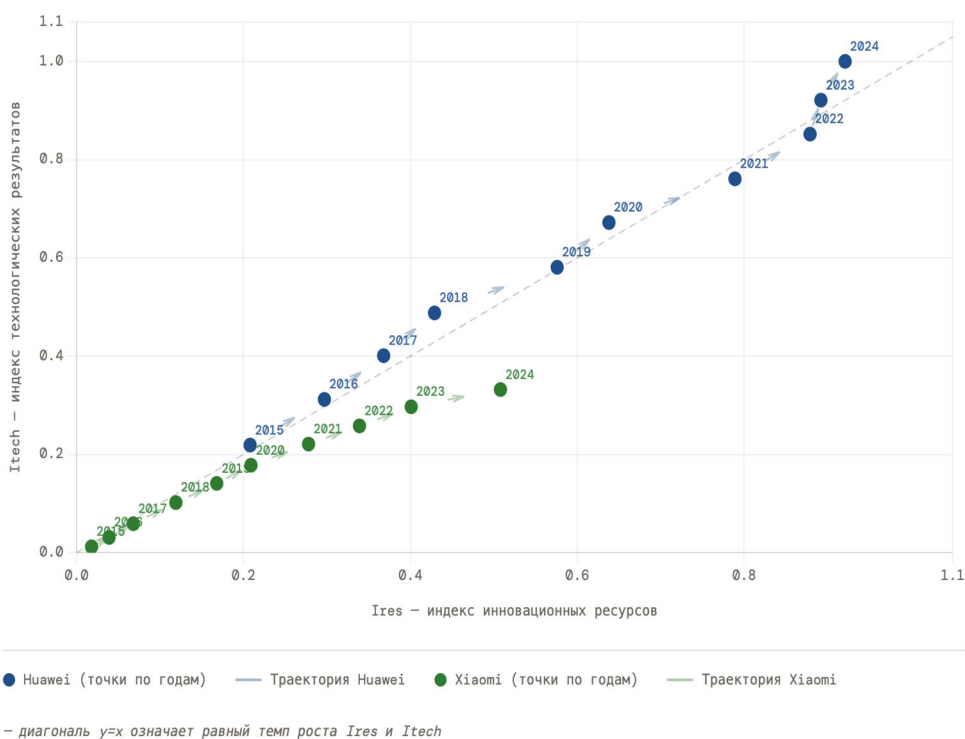


Рисунок 2. Траектории трансформации: $Ires \rightarrow Itech$ “Huawei” и “Xiaomi”, 2015–2024гг. (Источник данных: Официальные годовые отчеты “Huawei” и “Xiaomi”, WIPO, 2015–2024гг.)

Таблица 3.

**Результаты группового регрессионного анализа временных рядов
эффективности трансформации (Источник данных: Официальные
годовые отчеты “Huawei” и “Xiaomi”, WIPO, 2015–2024гг.)**

Зависимая переменная	“Huawei”		“Xiaomi”	
	Коэффициент	p-значение	Коэффициент	p-значение
Модель 1: Itech от Ires	0,942***	0,000	0,618***	0,001
Константа	0,052	0,321	0,031	0,452
R ² внутри группы	0,958		0,823	
Модель 2: Imarket от Itech	0,571***	0,001	0,884***	0,000
Константа	0,203**	0,015	0,102*	0,047
R ² внутри группы	0,756		0,927	
Примечание: *** p<0,01, ** p<0,05, * p<0,1, стандартные ошибки кластеризованы по компаниям				

Обсуждение результатов

Сравнение двух моделей показывает, что в условиях «Индустрии 5.0» не существует универсальной траектории инновационного развития высокотехнологичных компаний: обе модели обеспечивают формирование конкурентных преимуществ, но реализуются через разные механизмы трансформации инновационных ресурсов.

Huawei демонстрирует платформенно-технологическую модель, при которой ядром конкурентоспособности является глубокая технологическая база, формируемая за счет долгосрочных высокоинтенсивных вложений в НИОКР и масштабного накопления интеллектуальной собственности. Эта модель полностью соответствует требованиям «Индустрии 5.0» к устойчивости и платформенности инновационных систем [6]: технологические достижения мультиплицируются в разных бизнес-направлениях, обеспечивая диверсифицированную рыночную отдачу даже в условиях внешних санкционных шоков.

“Xiaomi” реализует экосистемно-коммерческую модель, при которой инновационные ресурсы направлены преимущественно на разработку продуктов, адаптированных к потребностям единой экосистемы “Human × Car × Home” [7], с последующей ускоренной коммерциализацией. Несмотря на меньший масштаб НИОКР по сравнению с “Huawei”, компания демонстрирует статистически значимую более высокую эффективность преобразования технологических результатов в рыночные эффекты, что соответствует требованиям Индустрии 5.0 к адаптивности и клиентоориентированности инновационных систем [8].

Заключение

Проведенное исследование позволило выявить и детализировать две принципиально разные модели трансформации инновационных ресурсов в технологические и рыночные результаты на примере крупнейших китайских высокотехнологичных компаний: “Huawei” реализует платформенно-технологическую модель, ориентированную на формирование глубокой технологической базы и долгосрочных преимуществ, а “Xiaomi” демонстрирует экосистемно-коммерческую модель с приоритетом ускоренной коммерциализации инноваций и рыночной масштабируемости. Полученные результаты дополняют концепцию «Индустрии 5.0» за счет детализации эффективных траекторий инновационного развития высокотехнологичных компаний и формируют унифицированную индексную методику нормированной оценки эффективности трансформации инновационных ресурсов; их практическая значимость заключается в возможности использования при разработке инновационных стратегий высокотехнологичных предприятий и мер государственной поддержки инноваций.

Ограничением исследования является фокус на двух компаниях китайской высокотехнологичной отрасли; в дальнейших исследованиях планируется расширить выборку, включая российские высокотехнологичные предприятия, и провести сравнительный анализ трансграничных различий в моделях инновационного развития в условиях «Индустрии 5.0».

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бабкин А.В.* Методика оценки конвергентности цифровой индустриализации и индустриальной цифровизации в условиях Индустрии 4.0 и 5.0 / А.В. Бабкин, Е.В. Шкарупета, Л.В. Ташенова // “π-Economy”. Т. 16, № 5. 2023. СС. 91–108. DOI 10.18721/JE.16507. EDN UIQYKW.
2. *Валиев Р.М.* Обоснование приоритетных направлений совершенствования механизмов коммерциализации инноваций в современной экономической среде / Р.М. Валиев, М.Н. Рязанов // «Экономика, предпринимательство и право». Т. 14, № 4. 2024. СС. 1043–1056. DOI 10.18334/epp.14.4.120700. – EDN RBYQGG.
3. *Чэнь Л.* Подход по формированию метода оценки инновационного потенциала высокотехнологичной промышленности в условиях индустрии 5.0 / Л. Чэнь // Интеллектуальная инженерная экономика и Индустрия 5.0 (ЭКОП-РОМ): сборник трудов международной научно-практической конференции, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 01–02 ноября 2024 года. Санкт-Петербург: «Политех-Пресс», 2024. СС. 179–187. DOI 10.18720/IEP/2024.4/27. EDN BQUGIR.
4. *Liang X., Shi X., Shi Y.* Fitting into innovation ecosystems: case studies of Huawei and Xiaomi [M]// Innovative Capabilities and the Globalization of Chinese Firms // “Edward Elgar Publishing”, 2020: 198–215.
5. *Wu R., Zhang Z., Yan W. et al.* A comparative analysis of the principal component analysis and entropy weight methods to establish the indexing measurement [J] // “PloS one”. 17(1): e0262261.2022.
6. *Hossain I., Haque A., Amalyadi R.* Industry 5.0 as a Driver of Sustainability: Opportunities, Challenges, and Future Directions [J]. Industry 5.0 and Sustainable Development, 2026: 55–80.
7. *Zhao Y.* Analysis of Strategic Layout of “Whole Ecosystem of Human× Car× Home” of “Xiaomi” and Its Impact on Future Development [C] // 2023 International Conference on Economic Management, Financial Innovation and Public Service (EMFIPS 2023) // “Atlantis Press”, 2024: 790–800.
8. *Silva-Atencio G.* The Success of customer-centric companies in the global context on the road to industry 5.0[J] // “Journal of Comprehensive Business Administration Research”, 2 (3): 2025. 190–197.

COMPARATIVE ANALYSIS OF INNOVATION RESOURCES TRANSFORMATION INTO TECHNOLOGICAL AND MARKET RESULTS IN “INDUSTRY 5.0”: CASES OF “HUAWEI” AND “XIAOMI”

Chen Leifei

Saint Petersburg Peter the Great Polytechnic University

ABSTRACT

The paper presents a comparative analysis of the mechanisms of innovation resources transformation into technological and market results on the example of the largest Chinese high-tech companies “Huawei” and “Xiaomi” in the context of “Industry 5.0”. The relevance of the study is due to the fact that in the modern digital economy, the competitiveness of enterprises is determined not only by the scale of innovation investment, but also by the efficiency of their conversion into commercial effects. The study uses methods of entropy weighting, group time-series regression analysis on data for 2015–2024. It was found that “Huawei” implements a platform-technological transformation model with a dominant technological component, while “Xiaomi” uses an ecosystem-commercial model with a priority on market scalability. The conclusion is made about the existence of two effective trajectories of innovative development in the conditions of “Industry 5.0”.

Keywords: “Industry 5.0”, innovation resources, innovation transformation, high-tech companies, R&D efficiency.

ПЕРСПЕКТИВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕХАНИЗМА ДОЛГОВОГО ТОРМОЗА В ЭКОНОМИКЕ АРМЕНИИ

З.О. Щербаков*

*Российско-Армянский университет
zakhar.shcherbakov@student.rau.am*

АННОТАЦИЯ

В данной статье рассматривается перспектива заимствования законодательных ограничений на уровень государственного долга и бюджетного дефицита в целях стабилизации экономики и обеспечения долгосрочной макроэкономической устойчивости по модели немецкого закона о долговом тормозе – “Schuldenbremse”. В данном анализе при введении законодательных ограничений на структурный дефицит бюджета проводится моделирование ключевых макроэкономических показателей. В работе рассматриваются возможные изменения траектории государственного долга, процентной ставки, темпов экономического роста и параметров первичного баланса при моделируемом сценарии развития экономики.

Ключевые слова: Долговой тормоз (“Schuldenbremse”), государственный долг Армении, фискальная устойчивость, бюджетное правило, долгосрочная макроэкономическая стабильность.

Введение

Актуальность исследования: в современной мировой экономике проблема государственного долга давно перестала быть региональной – динамика мирового государственного долга за последние десятилетия носит устойчиво восходящий характер. Если в 1950-х гг. мировой публичный долг составлял около 28% мирового ВВП, то к 2019 году он достиг 84%, а в 2024 году оставался на уровне 93% ВВП.

Гипотеза исследования состоит в том, что долговой тормоз в среднесрочном и долгосрочном периоде способен улучшить долговую устойчивость Армении за счет усиления бюджетной дисциплины по немецкой

* Научный руководитель: М.А. Восканян.

модели. Работа сочетает в себе сравнительный правовой анализ и формализованное макроэкономическое моделирование, позволяющее оценить влияние фискального правила на динамику государственного долга, экономический рост, инфляцию, процентную ставку.

Объектом заимствования в настоящем исследовании выступает «-Поправка к сбалансированному бюджету Германии», именуемая «долговой тормоз» (нем.: “Schuldenbremse”).

Вследствии мирового экономического кризиса, на фоне стремительно повышающегося государственного долга, правящая коалиция в 2009 году в парламенте Германии предложила конституционное ограничение под названием “Schuldenbremse” (Долговой тормоз). Принятый в мае 2009 года закон, закрепленный в п. 3 ст. 109, ст.115 и ст. 143d Основного закона – Конституции Германии, призван ограничить на федеральном уровне структурный дефицит бюджета и выпуск государственных долговых обязательств.

Метод исследования: моделирование экономических показателей на основе изменений, обусловленных гипотетического правила. Стоит отметить, что в работе проанализированы только внутренние факторы, и модель не предусматривает неожиданные кризисы и/или подъемы.

Эконометрическая модель

Базовое уравнение динамики государственного долга:

$$D = \frac{d_T}{y_T} = \left(\frac{1 + r_T}{(1 + g_T)(1 + I)} \right) \frac{d_{T-1}}{y_{T-1}} - PB_T + FX$$

D – долг в % от ВВП; d – государственный долг в валюте:

$$d = d_{\text{внеш}} + d_{\text{внутрен}}$$

y – ВВП в валюте; g – темпы роста ВВП (в %); I – инфляция (в %); r – эффективная ставка по долгу:

$$r = \frac{b}{D}$$

b – платежи по долгу (%);

PB – первичный баланс:

$$PB_T = S_T + r_{T-1} \cdot D_{T-1}$$

S – сальдо государственного бюджета в % от ВВП;

FX – валютный эффект:

$$FX = \theta * \Delta e_T * D_{T-1}$$

θ – доля внешнего долга:

$$\theta = \frac{d_{\text{внеш}}}{d}$$

Δe – изменение курса валют:

$$\Delta e_T = e_T - e_{T-1}$$

e_T – среднегодовой курс валюты.

Так как курс валюты является высоко волатильным, упростим будущее FX до ≈ 0 .

$\mu = 1,05$ – краткосрочный фискальный;

$\varepsilon = 0,12$ – чувствительность инфляции к выпуску (оценка на основе источника);

$\omega = 0,1$ – дезинфляционный эффект консолидации (оценка на основе источника);

$p = 0,7$ – коэффициент инерции роста $\in (0, 1)$;

m – текущая рыночная ставка (для упрощения будем использовать ставку ЦБ);

$D_{ref} = 35\text{--}40\% \approx 37,5\%$ – референтный уровень долга;

$r_{ref} = 4\text{--}5\% \approx 4,5\%$ – естественная ставка процента;

$\beta \approx 0.03$ – чувствительность рынков (средняя оценка);

x, a, z – параметры чувствительности потенциального роста (каждый < 0) – подбираются методом калибровки;

$x = 0,015$ – влияние долга; $a = 0,25$ – влияние процентной ставки;

$z = 0,3$ – институциональный эффект;

Изменение параметра g при введение «Долгового тормоза» имеет две фазы:

1) Краткосрочная сдерживающая фаза фискальной консолидации ($g \downarrow$);

2) Экспансионная фаза – положительный долгосрочный эффект фискальной стабилизации ($g \uparrow$)

$$\begin{cases} g_{\text{краткосрочный}} = g_{\text{потенциальный}} - \mu \cdot \Delta FC & \text{для } T \in [2027; 2031] \\ g_{\text{долгосрочный}} = p g_{T-1} + (1 - p) g_{\text{потенциальный}} & \text{для } T \geq 2032. \end{cases}$$

ΔFC – величина фискальной консолидации):

$$\Delta FC = S_T - S_{T-1}$$

$$\begin{cases} g_{\text{потенциальный}} = \bar{g}_{\text{средний}} + \chi(D_{ref} - D_{T-1}) + a(r_{ref} - r_{T-1}) + zC_T & \text{для } T \in [2027; 2030] \\ g_{\text{потенциальный}} = \bar{g}_{\text{средний}} + \lambda(\chi(D_{ref} - D_{T-1}) + a(r_{ref} - r_{T-1}) + zC_T) & \text{для } T \geq 2031 \end{cases}$$

C – индекс доверия/фи скальной репутации:

$$C_T = 1 - e^{-s(T-2027)}$$

$s = 0,25$ – скорость накопления эффекта доверия (оценочное суждение);

λ – эффект реформ:

$$\lambda = e^{-\eta(T-2031)}$$

η – скорость затухания $\approx 0,04$ (оценочное суждение);

Рассчитаем $\bar{g}_{\text{средний}}$ на основе данных за 33 года, не считая экстремальных значений:

$$\bar{g}_{\text{средний}} = \frac{1}{(\sum T) - 2k} \sum_{i=k+1}^{(\sum T)-k} g_{(i)}$$

k – возьмем количество экстремумов g_{max} и $g_{\text{min}} = 7$

$$\bar{g}_{\text{средний}} = \frac{114,9\%}{19} = 6,05\%.$$

Модель инфляции с фискальной консолидацией:

$$I_T = I_{T-1} + \varepsilon(g_T - g_{\text{потенциальное}}) - \omega \Delta FC_T.$$

Ставка эффективного долга:

$$r_T = vr_{T-1} + (1 - v)(m_t + \pi_T^{\text{risk}})$$

v – скорость обновления долга определяется через средний срок до погашения (“Average Time to Maturity”):

$$1 - v = \frac{1}{\text{ATM}}$$

$\text{ATM} \sim 6-7 \approx 6,5$ лет

$$v = 1 - \frac{1}{6,5} = 0,846$$

$$\pi_T^{\text{risk}} = \beta * \max(D_{T-1} - D_{ref}; 0) - \text{премия за риск}$$

Рассчитаем ключевую ставку ЦБ (m) по правилу Тейлора:

$$m_T = m_{\text{нейтральная}} + I_T + 0,5(I_T - I_{\text{целевая}}) + 0,5(g_T - g_{\text{потенциальный}}).$$

Для развивающихся экономик значение $m_{\text{нейтральной}}$ обычно оценивается на уровне 2–3%. В настоящем исследовании принимается $m = 2,5\%$.

Поскольку годовая m это средняя кварталов то округлим m до 0,25% в меньшую сторону.

Поскольку настолько серьезные фискальные правила нельзя вводить резко, рассчитаем гипотетическое ограничение структурного дефицита бюджета на основании данных S за последние 12 лет.

Пусть искомое Dl – Ограничение S для $T \in [2026, 2031]$.

Простая линейная интерполяция не подходит поэтому для получения эффекта плавного ужесточения используем степенную функцию с параметром кривизны $j > 1$.

Пусть экстремум S_{2025} – разворотная точка (как это было при $T = 2016$).

$$Dl_T = S_{2025} \left(1 - \left(\frac{T-2025}{2031-2025} \right)^j \right) = Dl_T = -5,5 \left(1 - \left(\frac{T-2025}{2031-2025} \right)^j \right)$$

Оптимальная $j = 1,9$:

T	2027	2028	2029	2030	2031+
Dl	-5.24%	-4.4%	-3%	-1.39%	0%

Результаты

T	g	m	r	I	D
2027	6,25%	5,75%	5,79%	3,11%	53,88%
2028	4,66%	4,50%	5,67%	2,92%	52,86%
2029	4,17%	3,75%	5,45%	2,61%	52,15%
2030	4,06%	3,25%	5,18%	2,24%	51,55%
2031	4,40%	3,00%	4,91%	1,93%	50,82%
2032	5,96%	3,75%	4,79%	1,93%	49,31%
2033	5,98%	3,75%	4,68%	1,92%	47,79%
2034	6,02%	3,75%	4,59%	1,91%	46,26%
2035	6,05%	3,75%	4,50%	1,90%	44,73%
2036	6,09%	3,75%	4,42%	1,89%	43,21%
2037	6,13%	3,75%	4,34%	1,88%	41,69%
2038	6,16%	3,75%	4,27%	1,87%	40,20%
2039	6,19%	3,75%	4,20%	1,86%	38,72%
2040	6,22%	3,75%	4,14%	1,86%	37,27%

ЛИТЕРАТУРА

1. *Escolano J.* A Practical Guide to Public Debt Dynamics, Fiscal Sustainability, and Cyclical Adjustment of Budgetary Aggregates. IMF, 2010, 25p.
2. *Acosta-Ormaechea S.* Public Debt Dynamics and Intra-Year Exchange Rate Fluctuations. IMF, 2020, 21p.
3. World Economic Outlook, October 2012: Coping with High Debt and Sluggish Growth. IMF, 2012, 228p.
4. World Economic Outlook, April 2013. Chapter 3: “The Dog That Didn’t Bark: Has Inflation Been Muzzled or Was It Just Sleeping?” IMF, 2013, 184p.
5. *Guajardo J., Leigh D., Pescatori A.* Expansionary Austerity: New International Evidence. IMF, 2011, 40p.
6. *Blanchard O., Leigh D.* Growth Forecast Errors and Fiscal Multipliers. IMF, 2013, 42p.
7. Perspectives on Global Real Interest Rates. IMF, April 2014, 32p.
8. *Alesina A., Ardagna S.* Large Changes in Fiscal Policy: Taxes Versus Spending. National Bureau of Economic Research, 2009, 20p.
9. Ministry of Finance of Armenia. Government Debt Report, 2025.
10. <https://data.worldbank.org/country/armenia>
11. <https://www.edrc.am/resources/data-statistics/macroeconomic-data/public-finance/>
12. <https://statbase.ru/data/arm-exchange-rate-period-average/>
13. <https://tradingeconomics.com/armenia/government-budget>
14. <https://www.imf.org/en/blogs/articles/2025/09/17/global-debt-remains-above-235-of-world-gdp>

PROSPECTS FOR THE USE OF THE DEBT BRAKE MECHANISM IN THE ARMENIAN ECONOMY

Z. Shcherbakov, M. Voskanyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

This article examines the prospect of adopting legislative limits on the level of public debt and the budget deficit to stabilize the economy and ensure long-term macroeconomic stability, following the model of the German debt brake law – the

“Schuldenbremse”. The analysis simulates key macroeconomic indicators under the introduction of legislative limits on the structural budget deficit. The paper examines possible changes in the trajectory of public debt, interest rates, economic growth rates, and primary balance parameters under the simulated economic development scenario.

Keywords: Debt brake (“Schuldenbremse”), Armenia’s public debt, fiscal sustainability, budget rule, long-term macroeconomic stability.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ КАК ФАКТОР ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

*И.С. Шкапов**

*Санкт-Петербургский Политехнический университет им. Петра Великого
vanya.shchapov@yandex.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что в условиях динамичного изменения рынка недвижимости и возрастающих требований со стороны институциональных инвесторов концепция устойчивого развития приобретает статус одного из ключевых факторов, определяющих стоимость активов. Исследование обосновывает интеграцию факторов ESG (экологические, социальные и управленческие) в традиционную систему оценки инвестиционной привлекательности объектов коммерческой недвижимости как научную новизну. Предлагается классификация факторов, разделенных на традиционные (экономические, правовые, инфраструктурные, социально-политические, демографические и рыночные) и факторы новой группы, основанной на принципе устойчивого развития.

Ключевые слова: устойчивое развитие, инвестиционная привлекательность, коммерческая недвижимость, ESG-факторы, зеленая сертификация.

Введение

На сегодняшний день рынок коммерческой недвижимости сталкивается с рядом вызовов, обусловленных макроэкономической нестабильностью, эволюцией структуры спроса, включающего гибридные модели работы, и ужесточением нормативно-правовых требований. В данной ситуации традиционные факторы инвестиционной привлекательности – локация, цена, транспортная доступность – теряют свою исключительную

* Научный руководитель: С.В. Пупенцова.

важность. Анализ актуальных научных публикаций [1–10] свидетельствует о росте интереса к концепции устойчивого развития (ESG) как к источнику долгосрочной ценности. Исследователи все чаще подчеркивают, что «зеленые» стандарты не только минимизируют воздействие на окружающую среду, но и формируют за счет повышения энергоэффективности и создания репутационных преимуществ новую экономическую модель проектов [3, 8]. Однако, большинство существующих работ рассматривают либо исключительно технические аспекты энергоснабжения, либо социальные факторы, не интегрируя их в единую систему оценки инвестиционной привлекательности [4]. В связи с этим *актуальность* настоящего исследования обусловлена необходимостью разработки комплексного подхода, включающего факторы устойчивого развития в методологию инвестиционного анализа.

Целью работы является систематизация факторов ESG и обоснование их влияния на инвестиционную привлекательность объектов коммерческой недвижимости.

Материал и методы

Теоретико-методологической основой исследования стали труды российских ученых в области экономики недвижимости и устойчивого развития [1–10]. В работе использован комплексный подход, включающий методы системного и сравнительного анализа, классификации, а также синтеза теоретического и эмпирического материала. Информационную базу составил аналитические отчеты консалтинговых компаний, данные деловых кварталов, публикации в профильных изданиях и материалы научных конференций.

Результаты

Инвестиционная привлекательность объекта или региона обусловлена совокупностью разнообразных взаимосвязанных факторов [1, 2]. На Рис. 1 расписаны группы факторов, обычно выделяемые как оказывающие наибольшее влияние на инвестиционную привлекательность объектов коммерческой недвижимости.



Рисунок 1. Группы факторов, влияющие на инвестиционную привлекательность (составлено авторами)

Первой группой являются *экономические факторы*. К этой группе факторов относятся факторы, влияющие на спрос и предложение, а также доступное финансирование и развитая финансовая система, которые активизируют инвестиционную деятельность.

Правовые и институциональные факторы включают правовую защищенность инвесторов, защиту со стороны государства, а также механизмы субсидирования, налоговые льготы и другие меры стимулирования инвестиций, которые повышают привлекательность региона или объекта.

Далее идет группа инфраструктурных факторов. В них входят: развитая транспортная инфраструктура, которая облегчает доступ к объектам недвижимости и снижает операционные издержки, и коммунальная инфраструктура, подразумевающая надежное обеспечение водой, электроэнергией, газом и связью, что способствует стабильной эксплуатации объектов.

Следующей группой факторов являются *социально-политические факторы*. В их число входят политическая стабильность и социальная стабильность, заключающаяся в низком уровне преступности и высоком качестве жизни.

В группу демографических факторов входят: демографическая ситуация, а также структура населения, поскольку возрастной состав и уровень урбанизации влияют на тип востребованных объектов.

Последней из традиционных групп стали рыночные факторы, которая состоит из состояния рынка недвижимости, что подразумевает уровень цен и объем сделок, а также конкурентоспособность региона или объекта, то наличие уникальных преимуществ по сравнению с аналогами.

Выделим седьмую, самостоятельную группы факторов – устойчивое развитие [5-7]. Фактор устойчивого развития подразделяется на три отдельные подгруппы: экологические, социальные и управленческие факторы (Рис. 2).

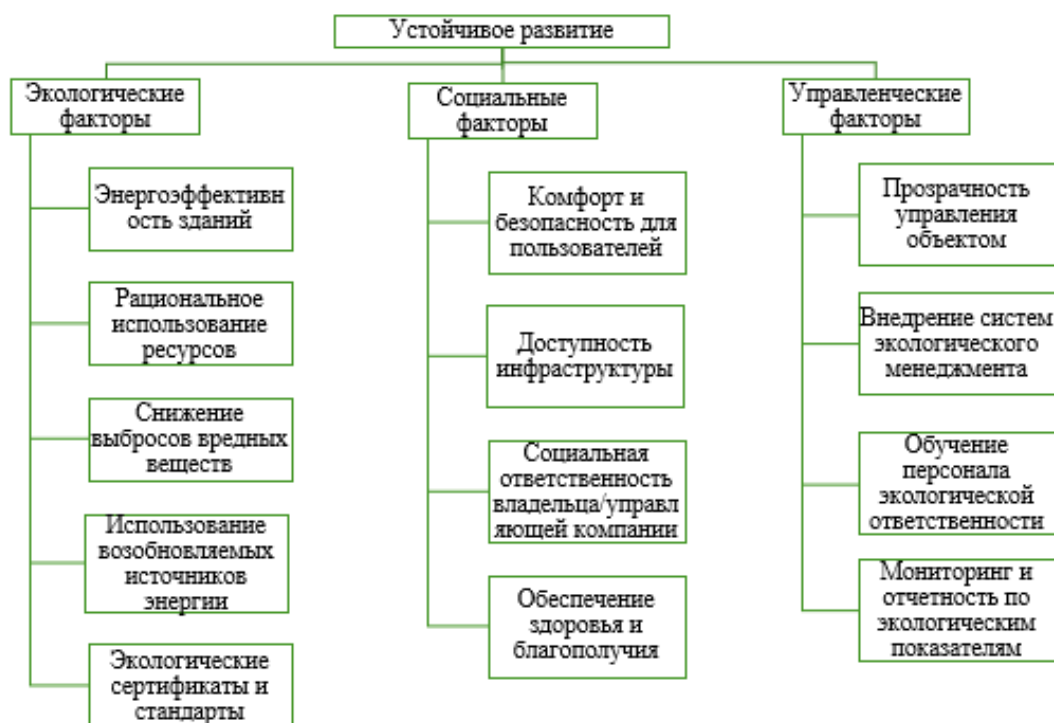


Рисунок 2. Факторы, влияющие на устойчивое развитие в оценке инвестиционной привлекательности (составлено авторами).

Группа экологических факторов включает в себя энергоэффективность зданий, что подразумевает наличие систем автоматического управления энергопотреблением, использование энергоэффективных окон, утеплителей и инженерных систем, а также соответствие стандартам энергоэффективности. Использование возобновляемых источников энергии включает установку солнечных панелей, ветровых турбин или других возобновляемых источников энергии, а также возможность подключения к зеленой энергетической сети. Наличие сертификатов LEED, BREEAM, WEEL а также соответствие экологическим нормативам и стандартам является следующим фактором экологической группы. Чтобы минимизировать негативное влияние на окружающую среду, необходимо применять экологичные стройматериалы и современные системы очистки воздуха и воды внутри помещений. Рациональное использование ресурсов достигается путем внедрения систем сбора дождевой воды и передовых водосберегающих технологий.

Второй группой факторов являются социальные факторы, включающие в себя создание условий для комфортной эксплуатации с минимальным уровнем шума и хорошей вентиляцией, а также обеспечение пожарной безопасности и охраны труда. В данную группу включены доступность общественным транспортом, удобство пешеходных и парковочных зон. Отдельны выделены обеспечение здоровья и благополучия за счет использования гипоаллергенных материалов и внедрения систем естественного освещения и вентиляции.

Последней группой факторов являются управленческие факторы. Первым фактором является прозрачность управления объектом, что подразумевает внедрение систем корпоративного управления и отчетности по экологическим стандартам. Внедрение систем экологичного менеджмента достигается за счет обязательного соответствия международным стандартам ISO 14001 или аналогичным ему. Обучение персонала экологической ответственности заключается в проведении тренингов и программ повышения квалификации по вопросам устойчивого развития. Мониторинг и отчетность по экологическим показателям проявляется во внедрении регулярного отслеживания ключевых индикаторов устойчивого развития и публикация отчетов для инвесторов.

Исследование рыночных данных показало, что строительство на принципах ESG на 3 ÷ 7% дороже традиционного, однако эти дополнительные инвестиции окупаются в течение 5÷10 лет [9]. Повышенные

затраты компенсируются существенным снижением эксплуатационных расходов, особенно в части энергоресурсов. Экономия на электроэнергии и отоплении может достигать 50÷60% [9]. Следует отметить, что за последние четыре года число застройщиков, активно внедряющих «зеленые» стандарты, превышающие минимальные нормативные требования, увеличилось вдвое – с 15% до 35% [9]. Важно отметить, что ключевым фактором роста стоимости являются не только сертификаты, но и реализованные инженерные решения, направленные на повышение энергоэффективности объекта. К ним относятся: энергосберегающие окна, «умные» системы управления зданием (BMS) и современные системы вентиляции [1,6].

В настоящее время крупные корпорации все чаще включают экологические требования в критерии отбора офисных помещений, что формирует стабильный спрос на объекты с ESG-характеристиками [10]. Несмотря на определенные трудности, связанные с международными сертификатами, в России активно развиваются отечественные аналоги – «Клевер» и GREEN ZOOM, что позволяет сохранить повестку устойчивого развития в стране. Данные системы уже применяются на практике. Так, одним из самых показательных примеров применения системы «Клевер» является офисный квартал STONE в белорусском деловом районе Москвы. Офисные башни Tower B и Tower C, которые были введены в эксплуатацию в 2024 году, успешно прошли оценку и получили платиновый уровень соответствия с итоговым рейтингом 66,5% [10].

Таким образом, интеграция принципов устойчивого развития в анализ объектов коммерческой недвижимости позволяет провести более глубокую и всестороннюю оценку их инвестиционного потенциала. Предложенная классификация расширяет традиционную модель инвестиционной привлекательности за счет включения экологических, социальных и управленческих аспектов. Следует отметить, что инвестиционная привлекательность объекта коммерческой недвижимости формируется под воздействием как внутренних, так и внешних факторов. Их совокупное влияние определяет степень доверия инвесторов к данному объекту. Включение факторов устойчивого развития в систему оценки инвестиционной привлекательности способствует принятию инвесторами более взвешенных решений. При этом внимание уделяется не только краткосрочной прибыли, но и долгосрочной устойчивости актива, его ликвидности и способности генерировать стабильный доход в контексте глобального «зеленого» перехода.

ЛИТЕРАТУРА

1. Девелопмент и управление инвестиционно-строительными проектами в концепции устойчивого развития территорий / Н.С. Алексеева, С.В. Пупенцова, М.А. Морозова, С.А. Бондаренко // Глобальные вызовы цифровой трансформации рынков: Коллективная монография. С-Пб: «ПОЛИТЕХ-ПРЕСС», 2023. СС. 30–43.
2. Андросов А.В., Блудчий В.А., Пупенцова С.В. Внедрение ESG-концепции в бизнес-модель строительной организации как стратегический инструмент антикризисного управления / А.В. Андросов // «Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент». № 1. 2025. СС. 71–80. DOI 10.17586/2310-1172-2025-18-1-71-80.
3. Глобальные вызовы цифровой трансформации рынков: теория и практика современного управления, экономики и сферы услуг / В.Э. Щепинин, Е.Е. Абушова, И.Н. Авдеева [и др.]. С-Пб: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2024, 1028с. ISBN 978-5-7422-8831-2. DOI 10.18720/SPBPU/2/id24-559.
4. Глухов В.В., Пупенцова С.В. Формирование концепции холистического управления активами и стоимостью организаций в условиях экономической нестабильности // “π-Economy”. Т. 17, № 6. 2024. СС. 125–144. DOI 10.18721/JE.17608.
5. Измайлов М.К., Пупенцова С.В. ESG-трансформация в России как инструмент стратегического развития // «Научный журнал НИУ ИТМО. Сер.: Экономика и экологический менеджмент». № 4. 2024. СС. 105–115. DOI 10.17586/2310-1172-2024-17-4-105-115.
6. Измайлов М.К., Пупенцова С.В. Интеграция концепции ESG в стратегию менеджмента: мировой опыт и перспективы для России // «Научный журнал НИУ ИТМО. Сер.: Экономика и экологический менеджмент». 2024. № 2. СС. 58–66. DOI 10.17586/2310-1172-2024-18-2-58-66.
7. Измайлов М.К., Пупенцова С.В. Тенденции внедрения элементов концепции ESG в систему менеджмента отечественных предприятий // «Научный журнал НИУ ИТМО. Сер.: Экономика и экологический менеджмент». № 1. 2024. СС. 42–50. DOI 10.17586/2310-1172-2024-17-1-42-50.
8. Инновационные технологии в современном строительстве. Теория и практика / И.В. Багаева, И.С. Бровко, М.Ю. Гляков [и др.]. С-Пб: Частное научно-образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Гуманитарный национальный исследовательский институт «НАЦРАЗВИТИЕ», 2025, 84с. ISBN 978-5-00213-452-6. DOI 10.37539/M251001.2025.54.88.001.

9. Мартынова Ю. Жилье сохраняет зеленый цвет // «Северо-Запад», 2026. 24.11.2025 URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8211985> (дата обращения: 18.02.2026).
10. Особенности принятия управленческих решений в социально-экономических системах / Е.А. Мильская, А.В. Финько, О.Н. Наумова [и др.]. С-Пб: «ПОЛИТЕХ-ПРЕСС», 2020, 184с. ISBN 978-5-7422-7309-7. EDN IBHXIK.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS A FACTOR OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF COMMERCIAL REAL ESTATE

S. Pupentsova, I. Shkapov

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

ABSTRACT

In the context of the dynamic changes in the real estate market and the increasing demands of institutional investors, the concept of sustainable development has become one of the key factors determining the value of assets. The study substantiates the integration of ESG factors (environmental, social, and managerial) into the traditional system of assessing the investment attractiveness of commercial real estate as a scientific novelty. The authors propose a classification of factors divided into traditional (economic, legal, infrastructure, socio-political, demographic, and market) and sustainable development factors. Market data research shows that ESG-based construction is 3% to 7% more expensive than traditional construction, but these additional investments pay off within 5 to 10 years. The increased costs are offset by significant reductions in operating expenses, particularly in terms of energy resources. Energy and heating savings can reach 50% to 60%. It is worth noting that the number of developers actively implementing green standards that exceed minimum regulatory requirements has doubled in the past four years, from 15% to 35%. The results obtained confirm the feasibility of taking ESG parameters into account when conducting investment analysis.

Keywords: sustainable development, investment attractiveness, commercial real estate, ESG factors, green certification.

ПРИКЛАДНАЯ ЭКОНОМИКА

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РОЛЕВАЯ ИГРА «РЫНОК И ВЛАСТЬ» КАК СРЕДСТВО СИМУЛЯЦИИ МИКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ

Л.Д. Антипова, Е.А. Мильская

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
lubovantipova72916@gmail.com, milskaya@spbstu.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье представлена разработанная автором экономическая ролевая игра «Рынок и Власть», моделирующая взаимодействие пяти типов экономических агентов (тяжелая промышленность, легкая промышленность, финансовый сектор (магнаты), медиа (политики, блогеры) в условиях неопределенности, вызванной случайными внешними событиями. Проведен опрос целевой аудитории о внедрении интерактивного формата в учебный процесс. Описаны механики налогообложения, кредитования. Сделаны выводы о применимости игры в учебном процессе для развития практических навыков принятия решений и понимания микроэкономических процессов.

Ключевые слова: деловая игра, экономическое моделирование, стратегическое поведение, прикладная экономика, игровые методы обучения.

Введение

В современном подходе подачи учебного материала интерактивные методы обучения становятся все более востребованными [4]. В самостоя-

тельном изучении материалов лекций и практикоориентированных занятий существует некоторое различие с реальностью. Будущие специалисты таких социально-гуманитарных направлений как экономика, менеджмент, аналитика имеют ограниченные формы обучения и закрепления знаний, когда как в действительности многие профессии этой сферы должны обладать не только научной базой, но и софт скиллами. Данная работа посвящена разработке деловой экономической игры, которая направлена на улучшение игроками навыков коммуникации и работы в команде, адаптации к новым условиям, аналитических способностей. В рамках исследования был проведен опрос группы учащихся старшей школы 9–11 классов с углубленным профилем изучения социально-гуманитарных дисциплин, а также студентов бакалавриата о готовности к интерактивному обучению и ожиданий от него. Далее был разработан концепт, правила и методические указания к этой игре – «Рынок и Власть».

Целью работы является разработка игровой модели рыночных отношений и анализ преимуществ и недостатков данного проекта в рамках интерактивного обучения.

Методы исследования:

1. Изучение методических материалов по игровым формам обучения;
2. Выбор целевой аудитории будущей игры;
3. Проведение онлайн-опроса целевой аудитории и анализ реакции на интерактивный формат обучения;
4. Разработка концепции экономической игры «Рынок и Власть»;
5. Выявление преимуществ и недостатков сделанной экономической игры;
6. Прогноз влияния на обучающихся и подготовка к будущей апробации в рамках учебной практики.

Результаты опрос целевой аудитории.

Для оценки потенциальной востребованности разработанной игры и анализа ожиданий учащихся был проведен онлайн-опрос. В нем приняли участие 45 респондентов – учащихся 9–11 классов и студентов 1–3 курсов бакалавриата. Выборка является репрезентативной для целевой группы потенциальных игроков.

В каком ты классе или на каком курсе учишься?

45 ответов

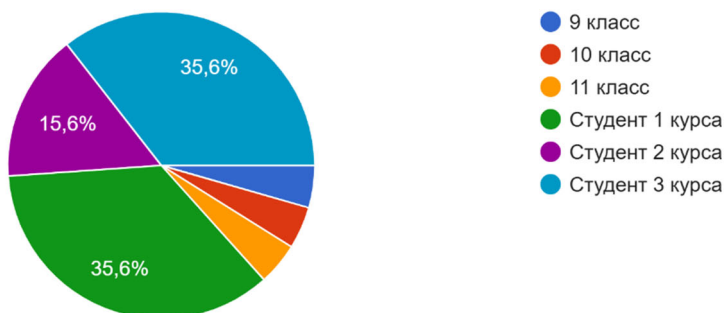


Рисунок 1. Диаграмма распределения участников опроса по уровню образования.

Распределение участников по уровням обучения равномерное: по 35,6% составили студенты 1 и 3 курсов, 15,6% – второкурсники, остальные 13,2% – учащиеся 9–11 классов. Среди опрошенных, что почти половина (42,2%) никогда не принимала участие в экономических играх, но выразила желание попробовать. Еще 28,9% имеют многократный опыт участия. Доля полностью незаинтересованных минимальна (4,5%). Из этого следует, что большая часть заинтересована в участии в ролевой игре.

Как ты думаешь, помогают ли игры и интерактивные задания лучше понять учебный материал по сравнению с обычными лекциями?

45 ответов

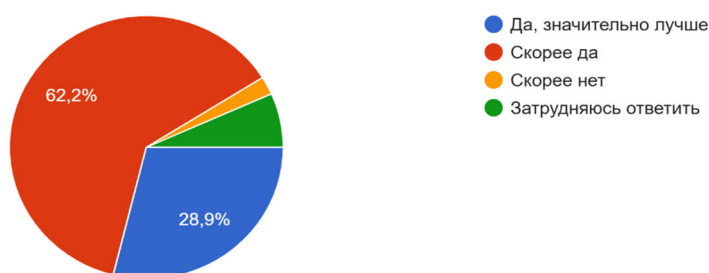


Рисунок 2. Оценка участниками эффективности интерактивных методов.

Большинство респондентов высоко оценивают потенциал данного метода. Влияние интерактивных заданий на понимание материала положительно оценили 71,1% (сумма ответов «значительно лучше» и «скорее,

да»). Лишь незначительная часть не может дать оценку или негативно относится предмету опроса.

На вопрос о том, что может дать данный формат обучения, участники могли выбрать несколько вариантов, представленных на Рис. 3.

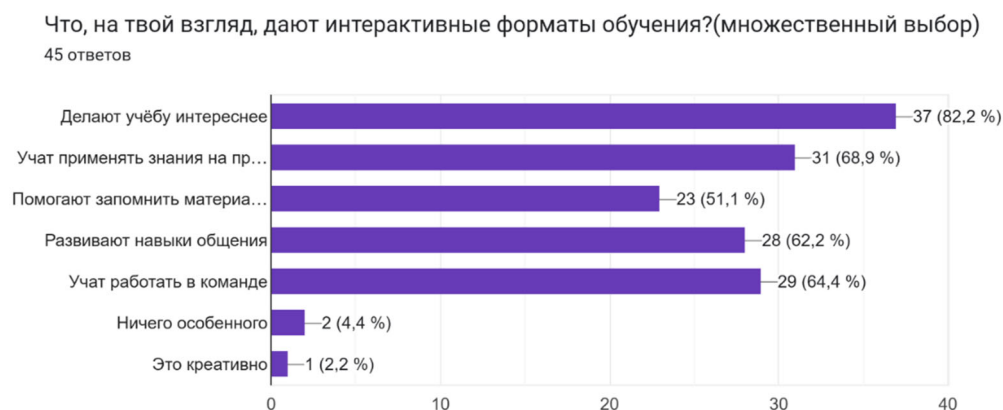


Рисунок 3. Преимущества интерактивных форматов обучения.

Большинство участников опроса отметили повышение интереса к учебному процессу, развитию навыков коммуникации и возможности применять полученные знания на практике. Следовательно, респонденты оценивают вовлеченность в учебный процесс и практическую пользу. Так же проводились опросы о готовности к финансовым расчетам, на что 44,4% опрошенных настроены оптимистично, а 48,9% настроены настороженно, но испытывают интерес к подобной практике.

Представь игру, где нужно считать прибыль, проценты по кредитам, налоги. Что бы ты почувствовал(а)?

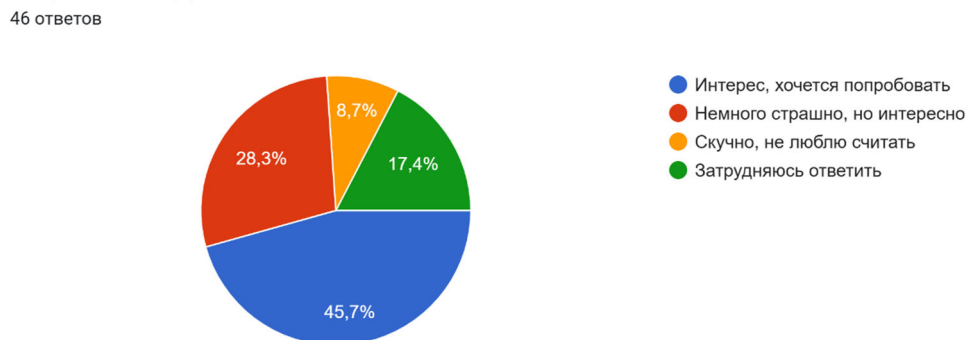


Рисунок 4. Оценка респондентами готовности к расчетам «Рынок и Власть».

Респондентам кратко описали концепцию игры (5 команд, переговоры, кредиты, случайные события) и попросили выбрать самые привлекательные элементы. Распределение голосов показало явные предпочтения.

Мы разработали экономическую игру, где 5 команд управляют разными компаниями, договариваются, берут кредиты и реагируют н...м интересным? (можно выбрать 1–2 варианта)
45 ответов

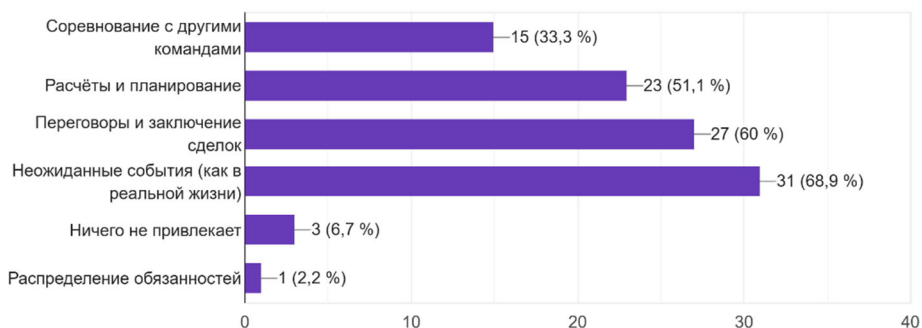


Рисунок 5. Оценка респондентами концепции игры «Рынок и Власть».

Наибольший процент участников опроса отметил элемент неожиданности игрового процесса как наиболее привлекательную особенность игры, а также расчетный и переговорный процессы.

Итоговый вопрос о желании проводить такие игры в учебных заведениях продемонстрировал поддержку. Суммарно, более 80% ответили «Да, очень хочу» или «Скорее, да». Следовательно, игра в большинстве аспектов соответствует ожиданиям аудитории и имеет высокий потенциал для внедрения в образовательный процесс.

Описание игровой модели

«Рынок и Власть» – это ролевая игра-симуляция, в которой участники разных команд пробуют за ограниченное количество циклов заработать наибольшую прибыль. Согласно теории игр, в ней присутствуют игроки (субъекты, принимающие решения), стратегия (набор действий, доступных агентам в различных состояниях системы) и выигрыш [1]. Класс игры – кооперативный [2]. У каждой из команд – собственный функционал и уникальные стратегии, строящиеся на взаимодействии с другими игроками ради собственной выгоды. Рекомендуемое число

циклов – 3 или любое число, кратно трем, в силу особенностей игрового процесса. Три цикла с учетом подготовки, обсуждений и ручных подсчетов рассчитаны на прохождение за 90 минут реального времени, соответствуя характеристике «стандартной игры» [3]. Ролевая структура в игре участвуют пять команд, каждая с разной концепцией и условиями. Каждая из команд имеет свой стартовый капитал, процент прибыли и налог на свою прибыль.

1. *Тяжелая промышленность (ТП)*. Участники производят товары со средним, но стабильным доходом с ориентацией с государственные заказы.

2. *Легкая промышленность (ЛП)*. Команда производит потребительские товары с неравномерной прибылью. Начальные два цикла компания имеет наименьший процент прибыли, однако на каждый третий цикл наступает «пик» – прибыль резко возрастает, что похоже на рыночные колебания спроса.

3. *Политики*. Данная команда имеет свои сферы влияния, управляет госзаказами и налогообложением. Подразумевает тесное взаимодействие с ТП.

4. *Блогеры*. Команда, отвечающая за медиа, способна влиять на позиции команд промышленности. Тесно сотрудничает с командой ЛП.

5. *Магнаты*. Самая гибкая и сложная роль, однако может оказывать воздействие на все команды, формируя политику ценообразования. Магнаты – это финансовые посредники, они предоставляют кредиты другим командам под определённый процент, если тем не хватает денег на услуги других участников. Они оценивают риски, долговые обязательства, сотрудничают со всеми участниками. Таким образом, разнообразие ролевых моделей позволяет прочувствовать игрокам разные сферы деятельности и особенности их функционирования.

Игровой процесс

Игра рассчитана на циклы. В начале каждого ведущий администратор «Правительство» случайно генерирует событие, влияющее на дальнейшие стратегии участников. События вносят элемент неожиданности, что характерно и для реальной экономической конъюнктуры.

✓ 1,2 – Война/Кризис: +15% прибыли ТП.

✓ 3,4 – Бум потребления: +15% прибыли ЛП.

- ✓ 5 – Налоговые каникулы: налог 0% для всех команд.
- ✓ 6 – Прощение должников: все долги ТП и ЛП перед магнатами обнуляются.

В течение цикла команды вступают в переговоры, заключают сделки: промышленники могут заказывать услуги у политиков и блогеров, брать кредиты у магнатов. Все взаимодействия фиксируются и влияют на финансовые результаты текущего и последующих циклов.

После объявления события каждая команда обдумывает свою стратегию и вступает в переговоры с другими командами, заключают сделки, оформляют кредиты или воздерживаются от услуг других команд. Все взаимодействия фиксируются и подсчитывается финальный результат полученной прибыли каждой команды с учетом стоимости услуг, кредитов и налогов. В итоге полученное прибавляется к стартовому капиталу команды, и с последующей суммой игроки будут продолжать работать в дальнейших циклах. Победителем объявляется та команда, которая накопила наибольший капитал к финалу.

Правила расчета прибыли и кредитования

Прибыль каждой команды за цикл рассчитывается как процент от текущего капитала, умноженный на начало цикла (кроме случаев, оговоренных в правилах). Налог взимается с прибыли по ставке команды.

Пример расчета для ТП в простом цикле: капитал = 70 монет, прибыль 25% = 17,5 монет, налог 25% = 4,375, чистая прибыль 13,125; новый капитал 83,125.

Кредиты выдаются магнатами на срок не менее одного цикла. Проценты начисляются с фактической прибыли должника в каждом цикле пользования кредитом и выплачиваются в конце цикла. Тело кредита возвращается в конце срока. Налоги магната: 25% с суммы полученных процентов, 10% с тела кредита при его возврате.

Особенности игры

- Разнообразие ролей: помимо деления производственного сектора, в игре «Рынок и Власть» представлены медийные представительства, а также крупный финансовый сектор. Команды по-разному взаимодействуют друг с другом, формируют союзы и

оказывают влияние на собственное и не только материальное положение.

- Случайные события: Внешние ивенты (войны, бумы потребления, прощение долгов и послабление налогов) принуждают участников адаптироваться к условиям и разрабатывать стратегии, отражается роль внешней среды в принятии экономических решений.
- Наличие кредитов и механизма налогового вычета: проценты по кредитам уменьшают налогооблагаемую прибыль, что стимулирует использование заемных средств и одновременно повышает значимость финансового сектора.
- Уникальность услуг: политики и блогеры предлагают опции, влияющие на ключевые параметры команд (налоговые льготы, госзаказы, потребительский спрос), что создаёт рынок влияния и информации. Магнаты имеют возможность влиять на ценовую политику этих команд, формируя сговоры.

Образовательный потенциал

Игра готова к тестированию старшеклассниками и студентами экономического направления. Она позволяет:

- ✓ на практике понять работу базовых институтов микроэкономики (кредитование, налогообложение);
- ✓ развить навыки стратегического мышления, переговоров и командного взаимодействия;
- ✓ наблюдать за возникновением спонтанных экономических стратегий и коалиций, что дает материал для анализа поведения агентов в условиях неопределенности.

Таким образом, «Рынок и Власть» является многофункциональным учебным инструментом, формирующим стратегического планирования в разных ролевых моделях.

Выводы

Данное исследование позволило разработать экономическую ролевую игру «Рынок и Власть», предназначенную для использования в образовательном процессе старшей школы и вуза [5]. В результате работы

достигнута создана игровая модель рыночных взаимодействий, отражающая ключевые микроэкономические механизмы: налогообложение, кредитование, институциональное влияние политиков и медиа, а также реакцию экономических агентов на внешние события.

Результаты опроса целевой аудитории (n=45) показали высокий уровень готовности учащихся к интерактивным форматам обучения: более 80% респондентов выразили заинтересованность в проведении подобных игр, а среди наиболее привлекательных элементов были названы неожиданные события (68,9%), переговоры (60%) и расчеты (51,1%). Это подтверждает актуальность разработки и ее соответствие ожиданиям потенциальных участников.

С теоретической точки зрения, игра может быть отнесена к классу кооперативных игр, где формирование коалиций позволяет участникам получать синергетический эффект.

Практическая значимость работы заключается в создании готового к испытанию учебного инструмента, который позволяет развивать у студентов и школьников навыки стратегического мышления, командного взаимодействия, финансовых расчетов и адаптации к внешним рискам. Предложенная игра может быть интегрирована в курсы микроэкономики, институциональной экономики, а также использована во внеучебной деятельности.

Дальнейшие направления исследования предполагают проведение полноценной апробации игры с фиксацией количественных и качественных результатов, а также более детальный анализ стратегий игроков с использованием аппарата теории игр.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Заболоцкий А.А.* Теория игр в моделировании экономических процессов [Эл. ресурс]. Минск: БГУИР, 2023. URL: https://libeldoc.bsuir.by/bitstream/123456789/61020/1/Zabolockij_Teoriya.pdf (дата обращения: 19.03.2026).
2. *Дегтярёв А.П.* Теория игр и международные отношения [Эл. ресурс] // МЭМО. № 2. 2011. URL: https://www.imemo.ru/files/File/magazines/meimo/02_2011/8-Degtyarev.pdf (дата обращения: 19.03.2026).
3. *Трубицына Е.А., Трубицын А.Р.* Использование механизма экономических и стратегических игр в процессе обучения // «Промышленность: экономика, управление, технологии». № 4 (53). 2014. URL: <https://cyberleninka.ru/>

article/n/ispolzovanie-mehanizma-ekonomicheskikh-i-strategicheskikh-igr-v-protssesse-obucheniya-studentov (дата обращения: 20.03.2026).

4. Исаева Н.В., Чурич И.В. Деловая игра как средство активизации познавательной активности и способ формирования профессиональных компетенций студентов // «Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса». № 3. 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/delovaya-igra-kak-sredstvo-aktivizatsii-poznavatelnoy-aktivnosti-i-sposob-formirovaniya-professionalnyh-kompetentsiy-studentov> (дата обращения: 20.03.2026).
5. Трансформация подхода к преподаванию экономической теории а ИПМЭиТ СПбПУ// Сб.трудов Всероссийской науч.практ. и учебно-метод.конференции в 8-ми частях. СПб, Изд-во «Политех-пресс». 2023.

ECONOMIC ROLE-PLAYING GAME “MARKET AND POWER” AS A MEANS OF SIMULATING MICROECONOMIC PROCESSES IN AN EDUCATIONAL ENVIRONMENT

L. Antipova, E. Mils kaya

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,

ABSTRACT

The article presents the economic role-playing game "Market and Power" developed by the author, which models the interaction of five types of economic agents (heavy industry, light industry, financial sector (tycoons), media (politicians, bloggers) in conditions of uncertainty caused by random external events. A survey of the target audience on the introduction of an interactive format in the educational process was conducted. The mechanics of taxation and lending are described. Conclusions are drawn about the applicability of the game in the educational process for the development of practical decision-making skills and understanding of microeconomic processes.

Keywords: business game, economic modeling, strategic behavior, applied economics, and game-based learning methods.

ТЕНДЕНЦИИ И ВОЗМОЖНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКА СТРОИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

К.А. Бриль

*УО «Белорусский государственный экономический университет»
brilkristina41@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

Данная статья посвящена выявлению ключевых тенденций и барьеров глобального рынка строительных услуг, определяющих дальнейшую направленность сферы. В исследовании предложены возможные перспективные направления развития строительства, включая создание региональных цифровых платформ верификации подрядчиков, популяризация программ обмена опытом, развитие практики предоставления специализированных дорогостоящих программных продуктов по подписочной системе и практики «строительные роботы на аутсорс», а также стимулирование разработки и внедрения инновационных экологических материалов.

Ключевые слова: международный рынок строительных услуг, инновации, цифровизация, экологизация.

Введение

Современный международный строительный рынок переживает этап фундаментальной перестройки, определяемой совокупностью глобальных трендов. Преодолев последствия пандемического кризиса и функционирую в условиях геополитической нестабильности, строительная деятельность демонстрирует устойчивое восстановление, однако векторы ее развития существенно изменились. Ключевыми драйверами роста сегодня выступают ускоренная цифровизация, императивы экологической устойчивости и смещение центров экономической активности в сторону развивающихся регионов.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации стратегий развития сферы к новым условиям, в которых традиционные подходы к управлению проектами теряют эффективность.

Цель работы – комплексный анализ тенденций мирового рынка строительных услуг и определение направлений его совершенствования. Для ее достижения решаются следующие задачи: сравнительный анализ региональных моделей, оценка влияния технологических и экологических факторов на конкурентоспособность, а также разработка предложений по снижению административных барьеров и стимулированию инноваций.

Материал и методы

Анализ региональных моделей показал значительные различия в том, как организована строительная деятельность в разных частях света. В США координацией занимается Министерство жилищного строительства, но большую часть работ выполняют частные компании в условиях рыночной конкуренции [1, с. 116]. Строительная отрасль США генерирует около \$1,4 трлн. дохода ежегодно и обеспечивает занятость более 7 млн человек. Но в последние годы строительный комплекс США находится под угрозой рисков ввиду протекционистской политики администрации Д. Трампа, сопровождающейся введением повышенных пошлин в отношении ряда государств и эскалацией международных торговых противоречий [2, сс. 47–49].

Японская модель строительного рынка – эталон точности и эффективности. Под контролем Министерства земли, инфраструктуры, транспорта и туризма отрасль работает по принципу «точно в срок»: материалы и ресурсы доставляются на объект в нужном количестве и в строго отведенное место. Такой подход, вместе с детальной проработкой проектов, позволяет снижать затраты на 25–30% по сравнению с западными аналогами [1, с. 116]. Рынок объемом \$609,27 млрд (2024г.) формально включает более 470 тыс. фирм, но фактически контролируется «Большой пятеркой» генподрядчиков – группой “Super Zenekon”. Динамику рынка поддерживают государственные инвестиции в инфраструктуру, устойчивость и стратегические отрасли – такие, как производство полупроводников. Ключевые драйверы роста – цифровизация, развитие атомной энергетики и субсидии на жилье, обеспечивающие стабильный спрос [3].

Китайская модель характеризуется централизованным государственным регулированием строительной деятельности через Министерство жилищного строительства, обеспечивающим стратегическое планирова-

ние нормотворчества, стандартизации и тендерных процедур [1, с. 116]. Строительный сектор, обеспечивающий 6,2% ВВП Китая, переходит от принципа «строить больше» к «строить лучше». Инфраструктурные проекты по-прежнему финансируются, но рынок жилой недвижимости замедляется. Приоритеты Китая сейчас – сборные конструкции, цифровизация и экологичность. Тем не менее, отрасль сталкивается с проблемами: у многих девелоперов не хватает денег на завершение начатых объектов, что вызывает недовольство дольщиков, рост недостроенных. В ответ государство ввело политику «трех красных линий» – жесткие лимиты на заемные средства, чтобы стабилизировать рынок и защитить покупателей [2, сс. 47–49].

Европейский строительный рынок – один из крупнейших в мире: его объем составляет \$2,62–3,02 трлн (2022г.), он обеспечивает 9% ВВП ЕС и занятость 18 млн человек [2, сс. 47–49]. После роста в 2022г., вызванного программами повышения энергоэффективности, рынок столкнулся с новыми вызовами: инфляция, нехватка ресурсов и высокие процентные ставки снизили деловую активность. Ситуация в разных странах неоднородна: если в отдельных государствах наблюдается рост, то крупнейшие экономики – Германия и Франция – фиксируют снижение заказов и осторожные прогнозы экспертов. Основными ограничениями являются энергетический кризис, насыщение рынка жилья и необходимость перехода к низкоуглеродным технологиям [2, сс. 47–49].

Строительный рынок Африки демонстрирует устойчивый рост: с \$58,42 млрд в 2024г. до прогнозируемых \$74,81 млрд к 2029г. Среди драйверов расширения – государственные инвестиции в инфраструктуру, богатство природных ресурсов и растущий потребительский спрос. Лидерами по объему проектов выступают Египет, ЮАР и Нигерия. Значительную роль играет китайское присутствие в рамках инициативы «Пояс и путь»: инвестиции КНР в транспортные коридоры и энергетику стимулируют развитие железнодорожных сетей и объектов чистой энергетики. Африканский строительный рынок характеризуется высокой консолидацией: доминируют транснациональные корпорации – “Vinci, Bouygues”, “China Communications Construction Group”, “China Railway Construction Corp” [4].

Строительный рынок характеризуется многоступенчатым регулированием: каждый этап проекта – от проектирования до эксплуатации – регулируется множеством нормативных актов, зачастую исходящих от

разных ведомств и содержащих противоречия. Это создает дополнительную административную нагрузку и усложняет управление проектами. Кроме того, различия в национальных регуляторных системах формируют барьеры для экспортеров услуг, вынужденных повторно проходить процедуры лицензирования в каждой стране присутствия.

Мировой строительный рынок, в целом, демонстрирует стабильную динамику в период 2014–2024гг. с небольшим замедлением роста. Исключением является 2020г., ознаменовавшийся пандемией «COVID-19»; этот год стал периодом серьезных испытаний для отрасли: глобальный объём строительства резко сократился, причём развитые экономики пострадали сильнее из-за их высокой интегрированности в мировые финансовые рынки [5]. Однако уже в 2021–2024гг. отрасль продемонстрировала устойчивое восстановление, вернувшись к положительным темпам роста (Рис. 1).

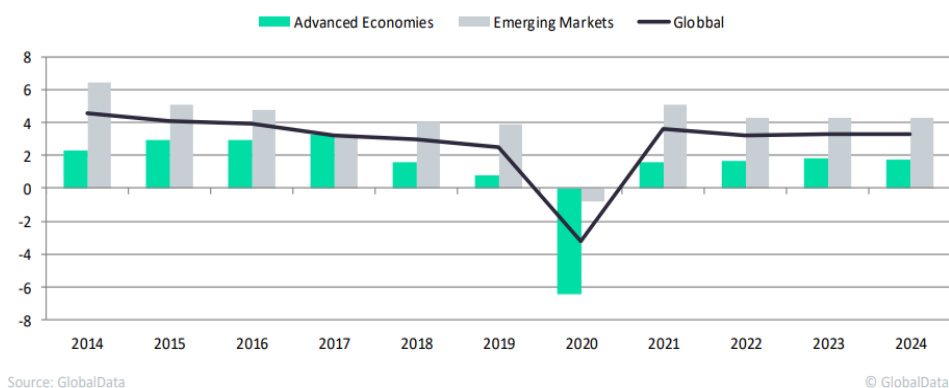


Рисунок 1. Динамика мирового объема строительной деятельности (в реальном выражении, % к предыдущему году), 2014–2024гг.

Современный мировой рынок строительных услуг переживает период глубокой структурной перестройки, обусловленной конвергенцией технологических, демографических и экологических факторов. Несмотря на вызовы последних лет – пандемические ограничения, геополитическую нестабильность, волатильность цен на ресурсы – строительство демонстрирует устойчивую траекторию роста: объём рынка прогнозируется на уровне \$2149,7 млн. к 2035 г. при среднегодовом темпе роста 5,5% [6].

Беспрецедентная урбанизация формирует долгосрочный запрос на строительные услуги. По состоянию на 2024г., более 56% мирового населения проживает в городах, а к 2050г. этот показатель достигнет 83%. При этом география спроса радикально смещается: основной прирост населения и, соответственно, потребность в жилье и инфраструктуре сосредоточится в развивающихся регионах – Тропической Африке и Южной Азии, тогда как Европа и Северная Америка столкнутся с демографической стагнацией [7].

Экономический рост стран с формирующимся рынком усиливает демографические тренды: Китай и Индия уже вошли в пятерку крупнейших экономик мира, а к 2050г., по прогнозам, к ним присоединятся Индонезия и Бразилия [7]. Растущий платежеспособный спрос генерирует масштабные инвестиционные программы – только в 2023г. Китай и Индия совместно реализовали свыше 35 тыс. инфраструктурных проектов, причем 40% объема строительных услуг в Азиатско-Тихоокеанском регионе пришлось на программы государственного жилья и «умных городов» [6]. Лидерство стремительно переходит к компаниям из развивающихся стран, прежде всего – Китая. Китайские государственные конгломераты (CSCEC, “China Harbour”, “China Road & Bridge”) занимают четыре первые позиции в рейтинге “Engineering News-Record” 2025г. «250 крупнейших строительных компаний мира» и активно расширяют присутствие в Африке, Азии и Латинской Америке, внедряя интегрированные модели реализации проектов «под ключ» – от проектирования до финансирования и управления эксплуатацией [7].

Наблюдается региональная специализация: развивающиеся страны импортируют инфраструктурные проекты, тогда как развитые экономики фокусируются на реконструкции и модернизации существующего фонда. Одновременно усиливаются кооперационные связи между подрядчиками из стран с формирующимся рынком, участвующих в международных тендерах [7].

Цифровизация трансформирует строительную отрасль, традиционно отличавшуюся консерватизмом. Внедрение информационного моделирования зданий (BIM) становится новым стандартом, что обеспечивает сквозное управление объектом на всех этапах жизненного цикла, повышая прозрачность и сокращая издержки [8, с. 7–8]. Цифровые двойники внедряют все больше фирм – они позволяют прогнозировать риски, оптимизировать эксплуатационные расходы и управлять объектом в режиме реального времени [9, с.195].

Особую динамику демонстрирует рынок строительных дронов: с \$6,5 млрд в 2023г. до прогнозируемых \$19 млрд. долл. к 2032г. [10]. Беспилотные системы решают задачи геодезической съемки, мониторинга площадок и инспекции сооружений, сокращая трудозатраты и повышая точность данных.

Рынок строительных роботов, оцениваемый в \$1,46 млрд в 2025г., вырастет до \$6,06 млрд к 2035г. [11]. Автоматизация рутинных операций роботами – от кладки кирпича до монтажа конструкций – снижает влияние человеческого фактора и ускоряет сроки возведения объектов.

Экологизация становится императивом конкурентоспособности. Рынок экологичных строительных материалов демонстрирует опережающий рост: с \$237 млрд в 2020г. до прогнозируемых \$511 млрд в 2030г. [12]. Развиваются инновационные решения – самовосстанавливающийся бетон, биопластики, композиты из мицелия, отличающиеся низким углеродным следом и высокой энергоэффективностью.

Широкое распространение получило модульное строительство, коррелирующее с принципами циркулярной экономики: рост объемов такого строительства прогнозируется с \$109,6 млрд в 2025г. до \$142,87 млрд к 2030г. Технология позволяет сократить сроки реализации проектов на 30–50% за счет параллельного изготовления модулей и снизить объем строительных отходов до 90% [13]. В региональном разрезе в данном направлении лидируют страны Ближнего Востока и Африки.

Несмотря на позитивную динамику, строительство сталкивается с серьезными ограничениями. В 2022–2024гг. мировые цены на ключевые материалы (сталь, цемент, алюминий) выросли на 23%, что стало причиной задержек 34% строительных проектов в Европе. Дефицит квалифицированных кадров, геополитическая нестабильность и нарушения глобальных цепочек поставок создают дополнительное давление. Институциональные барьеры также существенны: 46% проектов сталкиваются с задержками из-за сложностей получения экологических разрешений, а в 2024г. 14 тыс. объектов были приостановлены по причине нарушений техники безопасности [6]. Соответствие множеству нормативных требований в разных юрисдикциях увеличивает административную нагрузку. Основным барьером внедрения инноваций и цифровизации в строительстве является необходимость высоких первоначальных инвестиционных вложений.

Несмотря на вызовы, рынок демонстрирует высокий инновационный потенциал. На мировом рынке строительных услуг технологию BIM

используют 61% генподрядчиков, 47% компаний используют ИИ для управления проектами, 31% крупнейших фирм внедряют цифровые двойники. В Азиатско-Тихоокеанском регионе за счет автономной техники достигнуто 33% сокращение трудозатрат. В США 68% новых зданий получают «зеленые» сертификаты, а 54% проектов интегрированы с системами управления жизненным циклом объекта [6].

Таким образом, мировой рынок строительных услуг трансформируется под воздействием многих факторов: урбанизация формирует долгосрочный спрос, технологические инновации повышают эффективность, а экологические императивы задают новые стандарты качества. Лидерство объемов смещается в сторону развивающихся экономик, прежде всего, Китая, тогда как развитые страны фокусируются на модернизации и «зеленой» трансформации. Успешная адаптация к этим изменениям требует от компаний гибкости, инвестиций в технологии и человеческий капитал, а также способности интегрировать экономическую эффективность с экологической ответственностью.

Выводы

На основе выявленных тенденций и вызовов сформулированы следующие перспективные направления развития рынка строительных услуг:

1. *Создание региональных цифровых платформ верификации подрядчиков.* Так, например, в целях развития региональных строительных рынков ЕАЭС уже утверждены планы либерализации, предусматривающие поэтапный переход к единым правилам генерального подряда и проектирования на пространстве единого рынка услуг. Реализация данных мер обеспечит взаимное признание разрешительных документов и отменит необходимость регистрации дочерних юридических лиц, что существенно снизит административные барьеры и упростит доступ к рынкам стран Союза [14]. На основании этого целесообразно создание единой цифровой платформы верификации, позволяющей в режиме реального времени проверять статус лицензий подрядчиков и аккредитацию специалистов. Такой инструмент повысит прозрачность трансграничных сделок, минимизирует риски допуска неквалифицированных исполнителей и ускорит процедуры тендерного отбора, обеспечивая технологическую инфраструктуру для функционирования общего рынка строительных услуг ЕАЭС.

2. *Популяризация программ обмена опытом.* Целесообразно развивать программы обмена опытом и стажировок в строительной сфере между компаниями из развитых и развивающихся стран, что ускорит диффузию передовых практик и снизит технологический разрыв в отрасли. Совместная работа будет способствовать гармонизации методов проектирования и стандартов качества, создавая предпосылки для сближения общемировых строительных норм и упрощения трансграничного признания сертифицированных решений.

3. В связи с дороговизной внедрения продуктов инноваций и цифровизации в свою деятельность, особенно для небольших строительных компаний предлагается *развитие практики предоставления программных продуктов по подписочной системе.* Примером может служить платформа управления строительными проектами BIMMAX, которая работает по подписочной модели, что делает продукт доступным для строительных компаний без крупных единовременных инвестиций [15]. Аналогичный подход целесообразно применять в отношении строительных роботов и автономной техники: компании смогут арендовать оборудование для выполнения конкретных операций (кладка кирпича, монтаж конструкций, геодезическая съемка) без необходимости покупки дорогостоящих активов. Практика «роботы на аутсорс» снизит порог входа для малых и средних подрядчиков, обеспечит гибкость в управлении ресурсами и ускорит массовое внедрение передовых технологий в строительстве.

4. *Стимулирование разработки и внедрения инновационных экологических материалов,* сочетающих повышенный срок службы, ресурсоэффективность и экономическую доступность.

ЛИТЕРАТУРА

1. Меджидов З.У. Состав и структура рынка строительного комплекса Российской Федерации и за рубежом // «Теоретическая экономика». № 7. 2025. СС. 109–119.
2. Меджиков З.У. Теоретико-методологические аспекты развития строительного комплекса в Российской Федерации и за рубежом в условиях глобальных вызовов // «Экономика и управление». № 2. 2025. СС. 45–52.
3. Japan Construction Market // Mordor Intelligence. 2024. [El. resource]. Access mode: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/japan-constructionmarket> (Date of access: 09.03.2026).

4. Africa Construction Market // Mordor Intelligence. 2024. [El. resource]. Access mode: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/africa-constructionmarket> (Date of access: 11.03.2026).
5. Global Construction Outlook to 2024 // GlobalData. [El. resource]. Access mode: https://www.swm.aco/fileadmin/swm.aco/documents/Research/GlobalData_GlobalConstructionOutlookto2024Q22020_160720.pdf. (Date of access: 22.01.2026).
6. Construction Services Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis, By Type, By Application, Regional Insights and Forecast to 2035 // Market growth reports. 2026. [El. resource]. Access mode: <https://www.marketgrowthreports.com/marketreports/constructionservicesmarket114703> (Date of access: 24.01.2026).
7. World Urbanization Prospects 2025: Summary of Results / United Nations. New York, 2025. [El. resource]. Access mode: https://population.un.org/wup/assets/Publications/undesa_pd_2025_wup2025_summary_of_results_final.pdf. (Date of access: 22.01.2026).
8. Матюшок В.М., Гизатуллин А.А. Основные тенденции на мировом рынке строительных услуг // «Экономика строительства». № 9. 2023. СС. 4–8.
9. Мунтяну Д.Д., Малышева К.А. Применение цифровых двойников в процессе обследования объектов строительства с целью контроля и прогнозирования // Международный научный журнал «Вестник науки». № 1 (94). 2026. СС. 194–205.
10. Amar Ch., Prasad E. Construction drone market // Allied Market Research. 2024. [El. resource]. Access mode: <https://www.alliedmarketresearch.com/construction-drone-market-A06247> (Date of access: 23.01.2026).
11. Construction robots market research // Research center Nester. 2025. [El. resource]. Access mode: <https://www.researchnester.com/ru/reports/construction-robots-market/5225> (Date of access: 23.01.2026).
12. Ganesh D., Onkar S. Advanced building materials research // Allied Market Research. 2022. [El. resource]. Access mode: <https://www.alliedmarketresearch.com/advanced-building-materials-market-A16498> (Date of access: 23.01.2026).
13. Modular Construction Market worth \$142.87 billion by 2030 // MarketsandMarkets. 2025. [El. resource]. Access mode: <https://www.marketsandmarkets.com/PressReleases/modular-construction.asp> (Date of access: 09.03.2026).
14. В ЕАЭС утвердили планы по расширению единого рынка услуг в строительстве // Евразийская экономическая комиссия. 2025. [Эл. ресурс]. Режим доступа: <https://eec.eaeunion.org/news/v-eaes-utverdili-planu-po-rasshireniyu-edinogo-rynka-uslug-v-stroitelstve/> (дата доступа: 03.01.2026).

15. Предприниматель создал сервис, который экономит 30% на стройке // «Про бизнес». 2025. [Эл. ресурс]. Режим доступа: <https://probusiness.io/experience/13245-brosit-kareru-khoroshuyu-zarabotnuyu-platu-chtoby-shagnut-vneizvestnostpredprinimatel-sozdal-servis-kotoryy-ekonomit-30-na-stroyke.html> (дата доступа: 03.03.2026).

TRENDS AND POSSIBLE PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE INTERNATIONAL CONSTRUCTION SERVICES MARKET

K. Bril

Belarusian State Economic University

ABSTRACT

This article identifies key trends and barriers in the global construction services market, which determine the further direction of the industry. The article suggests possible promising directions for the development of construction, including the creation of regional digital platforms for contractor verification, the promotion of experience exchange programs, the development of the practice of providing specialized expensive software products on a subscription basis and the practice of “construction robots outsourced”, as well as the promotion of the development and implementation of innovative environmentally friendly materials.

Keywords: international construction services market, innovation, digitalization, greening.

МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ УРОВНЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ В РЕГИОНАХ РОССИИ

Л.А. Бурдина^{*}

*Пермский национальный исследовательский политехнический университет,
Пермь, Россия
lidaburdina2002@mail.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что *актуальность исследования* обусловлена стратегической значимостью нефтегазового сектора для экономики страны, а также необходимостью одновременного учета экономических, социальных и экологических аспектов при возрастающих внешних вызовах. *Цель исследования* – количественная оценка устойчивого развития нефтегазовой отрасли в регионах РФ. Представленная в работе авторская методика включает отбор 14 индикаторов и их обработка за 2019–2022 гг., построение эконометрической модели для 23 нефтедобывающих регионов, расчет весовых значений показателей методом энтропийного взвешивания и интегрального индекса как среднего геометрического из трех субиндексов. Результаты исследования показывают, что в большинстве регионов уровень устойчивого развития отрасли оценивается как «низкий» или «ниже среднего»; лишь Республика Башкортостан к 2022 году достигла уровня «выше среднего». Выявлены четыре типа тенденций: устойчивый рост, устойчивый спад, «постпандемийный отскок» и неустойчивая динамика. Показано, что ключевым условием устойчивости является исходно высокий уровень развития отрасли. Полученные результаты могут быть использованы для корректировки региональной политики и тиражирования успешных практик на другие территории страны.

Ключевые слова: устойчивое развитие, нефтегазовая отрасль, экономический рост, развитие экономики, индексный анализ.

Введение

Устойчивое развитие (далее по тексту – УР) в науке определяется как удовлетворение потребностей общества в настоящем времени без

^{*} Научный руководитель – доцент, к.э.н. М.И. Ахметова.

ущерба для способности будущих поколений удовлетворять собственные потребности. Данная концепция подразумевает учет трех основных составляющих УР – экономической, социальной и экологической – и предполагает их сбалансированное взаимодействие. В современных условиях, характеризующихся вызовами пандемии, изменением климатических условий, санкционным давлением, волатильностью цен и другими факторами, тема УР приобретает особую актуальность. В целях глобального УР ООН выработана «Повестка до 2030 года», включающая в себя 17 Целей УР, направленных на решение комплексных экологических, социальных и экономических проблем мира. Как отмечает Т.В. Алферова [6], концепция УР прошла несколько этапов становления, и сегодня наблюдается дисбаланс между глобальными целями и возможностями их достижения на региональном уровне.

Особенно проблема обеспечения УР касается сырьевых секторов экономики РФ. В России нефтегазовая отрасль является стратегической для экономики страны: на ее долю приходится значительная часть доходов федерального бюджета и экспорта энергоносителей. Так, по данным Министерства финансов РФ, доля нефтегазовых доходов в структуре федерального бюджета в 2022 году достигла 41,6% [8].

Сильными сторонами нефтегазовой отрасли на сегодняшний день являются монополизация рынка крупными вертикально-интегрированными компаниями, лидирующие позиции России по запасам природного газа и экспорту углеводородов, значительный вклад в ВВП и федеральный бюджет [7]. Слабые стороны – высокая зависимость от импорта технологий, значительная степень износа основных фондов, а также существенное негативное воздействие на экологию. К возможностям развития относятся цифровая трансформация, внедрение технологий искусственного интеллекта для поиска месторождений и диверсификация рынков сбыта в сторону азиатских стран. Основные угрозы – санкционные ограничения, истощение запасов на действующих месторождениях и рост доли трудноизвлекаемых запасов [9, 10].

Нефтегазовый комплекс во многом определяет траекторию социально-экономического развития нефтедобывающих регионов. Однако нарастающие внешние ограничения и исчерпание экстенсивных факторов роста отрасли актуализируют поиск новых подходов к оценке и управлению ее устойчивостью. При этом обеспечение УР нефтегазового сектора должно не только основываться на его экономическом росте, но и не допускать отрицательного влияния на окружающую среду.

Несмотря на значительное количество исследований, посвященных УР на макро- и микроуровнях, вопросы оценки устойчивости отраслей, особенно в региональном разрезе, остаются недостаточно изученными. Используемые в литературе подходы к оценке (метод балльных оценок [1], экспертный метод [4], эконометрическое моделирование [3], индексный анализ [2] и др.) зачастую не обладают комплексностью, объективностью, не учитывают неравномерность влияния факторов на результирующие показатели, представляют статичные результаты. Нами в процессе разработки собственной методики предпринимаются попытки устранения данных недостатков.

Цель исследования – проведение количественной оценки уровня УР нефтегазовой отрасли РФ на основе комплексной методики, учитывающей экономическую, природно-ресурсную (экологическую) и социальную детерминанты. Объектом исследования выступает нефтегазовый сектор РФ, объект наблюдения – 23 нефтедобывающих субъекта РФ.

Материал и методы

Для проведения исследования отобраны 14 индикаторов, наиболее полно характеризующих три компоненты УР по виду экономической деятельности «Добыча нефти и газа» (основная база данных – Росстат [7]). Экономическая компонента представлена 7-ю показателями, отражающими финансовый, производственный и инновационный потенциал отрасли (дебиторская задолженность, индекс цен производителей, рентабельность активов, индекс производства, доля инвестиций в реконструкцию и модернизацию, геологоразведочные работы – бурение на нефть и газ, затраты на инновационную деятельность). Социальная компонента включает три показателя (число высокопроизводительных рабочих мест, среднемесячная заработная плата, обеспеченность больничными койками). Экологическая компонента – два показателя (выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, инвестиции в основной капитал, направленные на охрану окружающей среды). В качестве зависимой переменной для эконометрической модели использован валовой региональный продукт на душу населения по виду деятельности «Добыча полезных ископаемых».

На Рис. 1 укрупненно представлен алгоритм авторской методики оценки уровня УР нефтегазовой отрасли в регионах РФ.



Рисунок 1. Алгоритм оценки уровня устойчивого развития нефтегазовой отрасли РФ.
Источник: построено автором.

Согласно авторской методике, на первом этапе производится обработка данных – стоимостные показатели дефлируются по отношению к 2019г., а индикаторы с высоким разбросом значений корректируются с учетом численности занятых в отрасли.

Следующий шаг – построение эконометрической модели и проведение стандартных тестов для проверки ее качества. Это позволяет определить факторы, значимо влияющие на процессы УР отрасли, исключить взаимокоррелирующие показатели. Регрессионная модель строится на основе панельных данных за 2019–2022гг. по 23 нефтедобывающим субъектам РФ (всего: 92 наблюдения) для 5-ти наименее изученных в литературе факторов (индекс производства, геологоразведочные работы, затраты на инновации, число высокопроизводительных рабочих мест, выбросы загрязняющих веществ). На основе теста Рамсея, критерия вздутия

дисперсии (VIF), F-теста и теста Хаусмана выбрана наилучшая спецификация модели – с фиксированными эффектами (FE-модель). Она позволяет учесть ненаблюдаемые индивидуальные особенности регионов, неизменяемые во времени (географическое положение, климат и др.). Все отобранные факторы подтвердили свою значимость на 5% уровне ($p < 0,05$) и были включены в дальнейший расчет интегрального индекса.

Третий этап предполагает нормализацию данных по методу «минимум-максимум», после чего все значения показателей будут находиться в диапазоне $[0; 1]$. При этом для показателей с негативным влиянием на УР (выбросы загрязняющих веществ и налоговая нагрузка) используется обратное преобразование – нормализованное значение вычитается из единицы.

Четвертый этап – присвоение выбранным показателям весовых коэффициентов по методу энтропийного взвешивания [5]. Этот метод позволяет количественно оценить информативность каждого фактора – чем больше разброс значений показателя по регионам, тем выше его значимость и вес соответственно. Веса рассчитываются отдельно для каждого года и каждой компоненты УР.

Далее определяются значения субиндексов УР по трем его компонентам путем взвешенного суммирования стандартизированных значений показателей.

Интегральный Индекс УР отрасли определяется как среднее геометрическое трех субиндексов (т.е. их произведение под корнем третьей степени). Такой способ расчета, в отличие, например, от простого усреднения значений обеспечивает чувствительность итогового показателя к сбалансированности трех компонент. Иначе говоря, если один из субиндексов близок к нулю, интегральный индекс также будет стремиться к нулю.

В зависимости от значения интегрального Индекса УР отрасли, регионы распределены по 7 группам, на основе характеристики качественного различия в уровнях.

- 1) «Минимальный» – значения в интервале $[0; 0,15]$;
- 2) «Низкий» – $(0,15; 0,3]$;
- 3) «Ниже среднего» – $(0,3; 0,45]$;
- 4) «Средний» – $(0,45; 0,6]$;
- 5) «Выше среднего» – $(0,6; 0,75]$;
- 6) «Высокий» – $(0,75; 0,9]$;

7) «Максимальный» – (0,9; 1].

Такая группировка позволяет отслеживать динамику переходов регионов из одной категории в другую и оценивать эффективность отраслевой политики.

Результаты и обсуждение

Апробация авторской методики проведена за период 2019–2022 гг., что позволило проанализировать влияние внешних шоков (пандемия «COVID-19), санкционные ограничения и др.) на устойчивость нефтегазовой отрасли в регионах России.

Расчет интегрального индекса для 23 регионов за каждый год показал, что в течение 4 лет в стране преобладают уровни УР отрасли: «Низкий» и «Ниже среднего», а уровня «Высокий» не достиг ни один регион. Лишь к 2022 году на территории Республики Башкортостан она вошла в группу «Выше среднего» (Индекс УР = 0,622). В тройку лидеров на протяжении всего периода стабильно входят Сахалинская область и Республика Саха, на данных территориях Индекс УР отрасли не опускается ниже «Среднего» уровня (группа № 4). Напротив, в Республике Дагестан и Красноярском крае отрасль демонстрирует стабильно негативную динамику показателя, опустившись к 2022 году до «Минимального» уровня УР (группа № 1, значения менее 0,15).

Как видно на Рис. 2, в 2019 году ни один регион не имел уровень УР отрасли «Выше среднего» (Индекс УР от 0,6 до 0,75), в 2020–2021 гг. ситуация не изменилась. К 2022 году единственным представителем данной группы стала Республика Башкортостан. Вместе с тем, можно отметить и прочую положительную динамику показателя – по итогам, 2022 года в России в разы меньше стало регионов с «Низким» уровнем УР отрасли, и, напротив, больше – представителей группы «Ниже среднего».

Кроме того, анализ динамики Индекса УР нефтегазовой отрасли за 2019–2022 гг. позволил выявить четыре основных типа тенденций:

1) *Устойчивый рост на протяжении анализируемого периода.* Данная тенденция свидетельствует об эффективной отраслевой политике и высокой устойчивости к внешним шокам. В Республике Башкортостан отрасль демонстрирует положительные межгрупповые переходы (из группы № 4 в группу № 5), а в Республике Татарстан и Ненецком АО наблюдается медленный рост в пределах одной и той же группы.

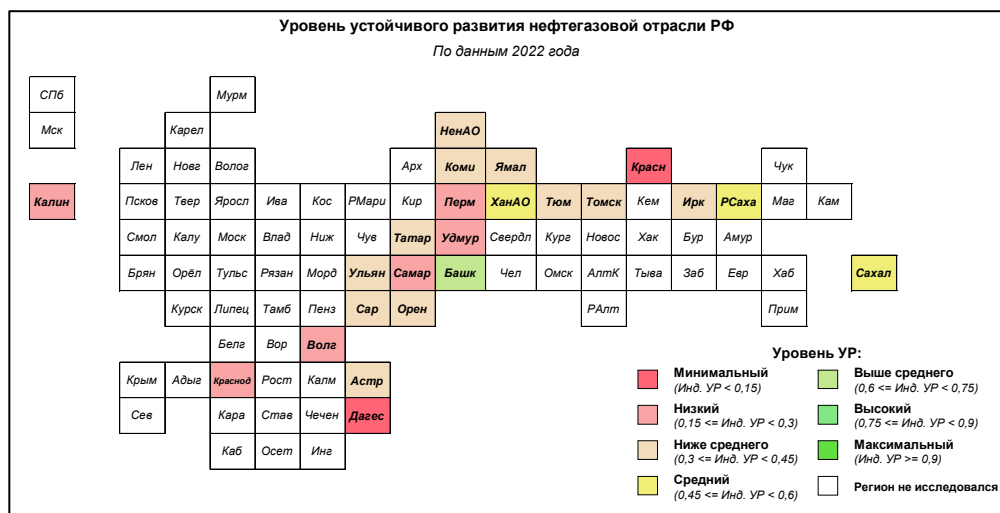
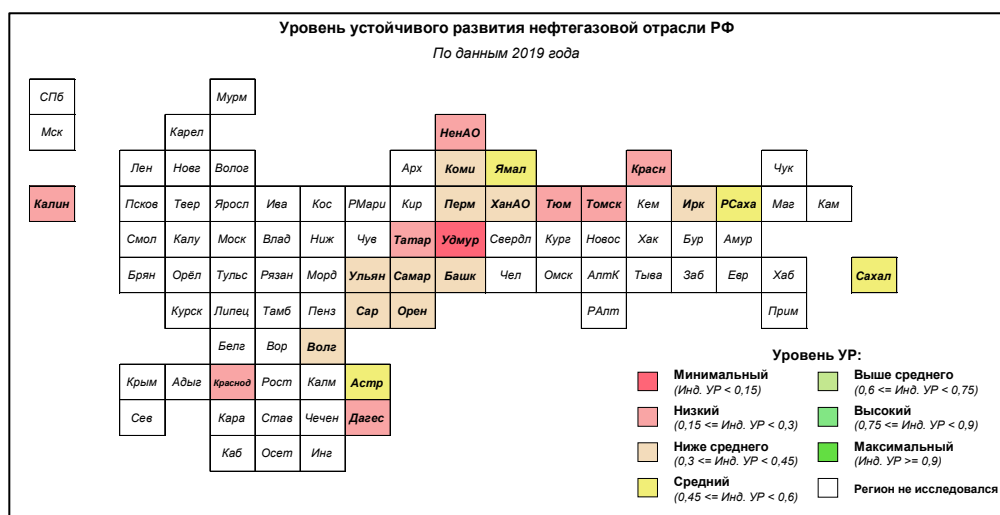


Рисунок 2. Картограмма распределения регионов РФ по уровню УР нефтегазовой отрасли (за 2019 и 2022гг.)

Источник: построено на основе проведенных автором расчетов.

2) *Устойчивый спад на протяжении анализируемого периода.* Данная тенденция является наиболее тревожной – отрасль не реагирует на стимулирующие воздействия. Такая ситуация наблюдается в регионах с исходно низкими значениями Индекса – Республике Дагестан и Красноярском крае (переход из группы № 4 в группу № 1).

3) *Неустойчивая прогрессивная динамика («Постпандемийный отскок»)*. Наблюдается в более чем 50% исследуемых регионов. Характеризуется ростом Индекса УР нефтегазовой отрасли в 2020г., резким спадом в 2021г. и частичным восстановлением в 2022г. При этом в ХМАО-Югра и Сахалинской области в 2022г. значение Индекса УР отрасли превысило уровень 2019г., а в Самарской, Саратовской областях и других регионах данной группы – нет.

4) *Неустойчивая динамика*. В Пермском крае, Удмуртской Республике снижение Индекса УР 2021 года продолжилось и в 2022-м году; в Краснодарском крае – из года в год сильные колебания показателя в пределах «Низкого» уровня; в ЯНАО – снижение Индекса в 2022г. после стабильного роста в первые 3 года.

Заключение

Таким образом, выявлено, что на территории большинства субъектов РФ нефтегазовая отрасль не обладает достаточным адаптационным потенциалом для быстрого восстановления после внешних шоков в пределах анализируемого периода. Ключевым условием устойчивости отрасли в регионах является исходно высокий уровень ее развития (группы № 4–5, т.е. уровни «Средний» и «Выше среднего»).

Полученные результаты можно использовать для корректировки региональной политики в части развития нефтегазовой промышленности. Дальнейшие исследования автора направлены на изучение управленческих практик регионов-лидеров (Республики Башкортостан, ХМАО-Югры и Сахалинской области) для возможности тиражирования успешного опыта на другие нефтедобывающие территории РФ. Построение модели управления уровнем УР нефтегазовой отрасли будет представлено в следующих публикациях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ворошилов Н.В. К вопросу об оценке социально-экономического потенциала сельских территорий // «Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз». Т. 14. № 1. 2021. СС. 91–109.
2. Кортюев И.И. Вопросы разработки и применения методики стратегического анализа устойчивого развития организации нефтегазового сектора // «Вестник евразийской науки». № 3. Т. 14. 2022. СС. 12–27.

3. Родионов Д.Г., Дмитриев Н.Д., Дубаневич Л.Э. Построение эконометрической модели устойчивого развития промышленного предприятия // «Вестник Алтайской академии экономики и права». № 7–1. 2021. СС. 61–71.
4. Соловьева М.В., Смирнова И.Л. Некоторые подходы к оценке устойчивого развития предприятия // «Вестник Волжского университета им. В.Н, Татищева». № 1 (45). Т. 2. 2020. СС. 219–226.
5. Topcu E. Drought Analysis Using the Entropy Weight-based TOPSIS Method: A Case Study of Kars, Turkey // “Russian Meteorology and Hydrology”. № 47 (3). 2022. PP. 224–231.
6. Алферова Т.В. Становление концепции устойчивого развития: региональный аспект // «Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки». № 1. 2021. СС. 252–263.
7. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат). URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 24.10.2025).
8. Официальный сайт Министерства финансов РФ. URL: <https://minfin.gov.ru> (дата обращения: 26.10.2025).
9. Великороссов В.В., Захаров А.К., Назаренко Я.В. Проблемы и перспективы развития топливно-энергетического комплекса России в условиях пандемии «Covid-19» (на примере нефтегазовой отрасли) // «Экономика и управление: проблемы, решения. Т. 5. № 11. 2020. СС. 22–32.
10. Кобозева Е.М., Плонке Д.А. Стратегические приоритеты развития нефтегазовой отрасли Российской Федерации в условиях санкций // «Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования». № 6 (72). 2023. СС. 45–51.

A METHODOLOGY FOR INTEGRATED ASSESSMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE OIL AND GAS INDUSTRY OF RUSSIAN REGIONS

L. Burdina

Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

ABSTRACT

The relevance of the study is determined by the strategic importance of the oil and gas sector for the national economy, as well as the need to simultaneously address economic, social, and environmental aspects amidst growing external challenges. The aim of the study is to quantitatively assess the sustainable development of the oil and

gas industry in the regions of the Russian Federation. The original methodology proposed by the authors includes the selection of 14 indicators and their processing for the period 2019–2022, the construction of an econometric model for 23 oil-producing regions, the calculation of indicator weights using the entropy weighting method, and the computation of an integral index as the geometric mean of three sub-indices. The results show that in most regions, the level of sustainable development of the industry is rated as “low” or “below average”; only the Republic of Bashkortostan reached a level “above average” by 2022. Four types of trends are identified: steady growth, steady decline, “post-pandemic rebound”, and unstable dynamics. It is shown that a key condition for sustainability is an initially high level of industry development. The findings can be used to adjust regional policies and to replicate successful practices in other territories of the country.

Keywords: sustainable development, oil and gas industry, economic growth, economic development, index analysis.

АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ: ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

*А.Г. Вашеев**

*Пермский национальный исследовательский политехнический университет
vashev.ag@yandex.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье рассматривается практическое применение искусственного интеллекта в промышленном производстве. Выделены четыре ключевых направления: предиктивное техническое обслуживание, компьютерное зрение для контроля качества, цифровые двойники производственных систем, а также интеллектуальное управление запасами и цепочками поставок. На основе отечественного и зарубежного опыта (СИБУР, «Северсталь Диджитал», ЧМК, Ашан, «Siemens/BMW») проанализированы конкретные результаты внедрения ИИ-решений: сокращение простоев, снижение доли брака, ускорение проектирования, уменьшение товарных потерь. Установлена типовая последовательность реализации ИИ-проектов и определены факторы, влияющие на их успешность. Сделан вывод о том, что ИИ является стратегическим инструментом трансформации производства, способствующим росту производительности и конкурентоспособности предприятий в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: искусственный интеллект, автоматизация производства, предиктивное обслуживание, компьютерное зрение, цифровой двойник.

Введение

Актуальность. В современных условиях промышленное производство достигло рубежа, на котором традиционные подходы к повышению эффективности практически исчерпали свой потенциал. Рост объемов данных и усложнение технологических процессов привели к ситуации, когда человеческий ресурс уже не справляется с оперативной обра-

* Научный руководитель – доцент, к.э.н. М.И. Ахметова.

боткой всей необходимой информации. В этих обстоятельствах искусственный интеллект (далее – ИИ) перестает быть лишь средством автоматизации: он превращается в критически важный инструмент, позволяющий повысить управляемость и результативность производственных систем.

Значимость темы подкрепляется экономическими показателями рынка. Согласно данным аналитического агентства “IoT Analytics”, объем глобального рынка промышленного ИИ в 2024 году составил \$43,6 млрд. Прогнозы предполагают его рост до \$153,9 млрд к 2030 году при среднегодовом темпе увеличения в 23% [1]. Эти цифры свидетельствуют о том, что предприятия активно вкладываются в подобные технологии и рассматривают ИИ как одно из стратегических направлений своего развития.

Цель работы. Провести анализ практического применения ИИ для оптимизации производственных процессов.

Задачи исследования:

- 1) выявить ключевые сферы использования ИИ в производственной деятельности;
- 2) изучить доступные решения на базе ИИ и оценить их возможности для каждой выявленной сферы;
- 3) собрать и систематизировать успешные примеры внедрения ИИ на практике;
- 4) проанализировать потенциальные выгоды от замещения человеческого труда алгоритмами ИИ в рамках производственных операций.

Методы исследования. Анализ, систематизация и синтез данных.

Результаты. В ходе исследования удалось выделить четыре основных направления применения ИИ в промышленности, а также установить типовую последовательность его внедрения.

Основная часть

Предиктивное техническое обслуживание

Ранее предприятия могли выбирать лишь между двумя стратегиями обслуживания оборудования: либо дожидаться поломки (что ведет к дорогостоящим внеплановым простоям), либо заменять детали по графику (что тоже затратно из-за преждевременной замены исправных компонен-

тов). Предиктивный подход предлагает альтернативу: датчики непрерывно фиксируют параметры (вибрацию, температуру, давление), а ИИ-модель выявляет в этих данных закономерности, предшествующие сбоям. Благодаря этому ремонт выполняется точно в нужный момент, минимизируя затраты и простои.

Например, российский нефтехимический холдинг «СИБУР» внедрил предиктивную аналитику на своих производственных установках. Алгоритмы в режиме реального времени отслеживают вибрацию, температуру и давление и заранее предупреждают о возможных аномалиях. По информации компании, это позволило сократить потери на мониторинговом оборудовании на 10–15% и повысить надежность производства [2].

Компьютерное зрение: контроль качества

Ручной контроль качества имеет существенные ограничения: со временем работник устает, теряет концентрацию и может не заметить дефект либо интерпретировать данные субъективно. Системы компьютерного зрения с использованием сверточных нейросетей непрерывно анализируют поток с производственной линии и способны выявлять даже те дефекты, которые заранее не были описаны: они фиксируют статистические отклонения от нормы в визуальных паттернах.

Так, компания «Северсталь Диджитал» создала модель компьютерного зрения EVE для контроля качества на непрерывно-прокатных агрегатах. Система распознает четыре типа дефектов проката и, согласно результатам тестирования, допускает в 13 раз меньше ложных срабатываний по сравнению с прежней системой автоматической инспекции «Parsytec». Ожидаемый экономический эффект от внедрения оценивается в 83,5 млн рублей ежегодно [3].

ПАО «Челябинский металлургический комбинат» также внедрил систему автоматического контроля брака стали на основе компьютерного зрения. Точность распознавания дефектов составила более 97%, а скорость дефектоскопии увеличилась в 6 раз [4]. Совокупные экономические результаты обоих проектов демонстрируют типичный для отрасли сценарий: точечное внедрение технологий даёт быстрый и измеримый эффект в виде снижения издержек и объема брака.

Цифровые двойники и платформизация

Если предиктивное обслуживание и компьютерное зрение ориентированы на работу с конкретным оборудованием или линией, то цифровой двойник позволяет создать полную динамическую копию всего производственного процесса. Это дает возможность моделировать, анализировать и оптимизировать реальные объекты без каких-либо рисков: все изменения сначала тестируются в виртуальной среде, а затем переносятся на реальное производство.

Яркий пример – программное обеспечение “Simcenter Star-CCM+” для вычислительной гидродинамики (CFD) от “Siemens Digital Industries Software”. Оно позволяет моделировать сложные физические процессы: потоки жидкостей и газов, теплопередачу, механические напряжения и т.д. Использование “Simcenter Star-CCM+”, ускоренного графическими процессорами “NVIDIA Blackwell” и библиотеками “NVIDIA CUDA-X™”, позволило добиться 30-кратного ускорения моделирования переходных аэродинамических процессов в рамках совместного проекта “Siemens” и “BMW” [5]. Это ускорило разработку аэродинамических решений для транспортных средств и, одновременно, снизило энергопотребление и затраты.

Цепочки поставок и управление запасами

Традиционные ERP-системы опираются на исторические данные и плохо адаптируются к нелинейным изменениям спроса. ML-модели, напротив, учитывают внешние факторы – погодные условия, экономические тренды, сезонность – и формируют более точные прогнозы. Это помогает оптимизировать уровень запасов, избегая как дефицита, так и их избыточного накопления.

Компания «Ашан Тех» разработала собственное ПО «#БЕЗостатка». Система отслеживает товары с истекающим сроком годности и автоматически инициирует их уценку, а в сочетании с функцией автозаказа адаптирует объём закупок под потребности каждого магазина. По итогам 2024 года, внедрение этого ПО позволило предотвратить утилизацию 9 600 тонн продуктов (более 19,6 млн единиц), что эквивалентно сокращению выбросов 24,1 тыс. тонн CO₂ [6].

Последовательность внедрения ИИ в промышленности

Анализ практического опыта внедрения ИИ-решений в производственной сфере позволил выявить универсальную последовательность этапов реализации проектов. Вне зависимости от отраслевой специфики, успешные кейсы демонстрируют схожую логику внедрения, включающую следующие взаимосвязанные стадии:

1. **Диагностика процессов** – выявление участков производства, где наблюдаются потери времени, ресурсов или снижение качества продукции.
2. **Подготовка и сбор данных** – создание цифровой базы для обучения алгоритмов, проверка полноты и достоверности информации.
3. **Пилотное внедрение** – запуск ИИ-решения на отдельном оборудовании, производственной линии или бизнес-процессе.
4. **Оценка экономического эффекта** – анализ достигнутых результатов, включая снижение затрат, сокращение брака, уменьшение простоев и рост производительности.
5. **Масштабирование решения** – распространение технологии на другие подразделения предприятия и интеграция в единую цифровую инфраструктуру.

Опыт компаний показывает, что основная сложность заключается не в разработке и тестировании ИИ-алгоритмов, а в их масштабировании. Успешное развертывание решения на всем предприятии требует учета множества организационных, технических и инфраструктурных факторов. Именно способность эффективно масштабировать пилотные проекты отличает действительно успешные внедрения.

Основные эффекты применения ИИ в производстве

Использование ИИ в промышленности охватывает ряд ключевых направлений, каждое из которых нацелено на решение конкретных производственных задач. Систематизируем эти направления и их эффекты в таблице.

Проведенный анализ демонстрирует, что вне зависимости от сферы применения все изученные решения нацелены на реализацию трех стратегических задач: минимизацию издержек, улучшение качества продукции и совершенствование управленческих решений.

Основные эффекты применения ИИ в производстве

Направление	Основной эффект
Предиктивное обслуживание	Сокращение внеплановых остановок оборудования
Компьютерное зрение	Уменьшение объема производственного брака и улучшение качества выпускаемой продукции
Цифровые двойники	Ускорение этапов проектирования и оптимизация технологических процессов
Управление запасами и цепочками поставок	Снижение товарных потерь и повышение точности прогнозного планирования

Выводы

Результаты исследования подтверждают: искусственный интеллект сегодня выступает значимым фактором повышения эффективности промышленных предприятий. Изучение отечественного и зарубежного опыта позволило определить четыре приоритетных направления его внедрения:

- ✓ предиктивное техническое обслуживание оборудования;
- ✓ применение компьютерного зрения для контроля качества продукции;
- ✓ создание цифровых двойников производственных систем;
- ✓ интеллектуальное управление запасами и логистическими цепочками.

Рассмотренные практические примеры наглядно показывают, что интеграция ИИ приносит как технологический, так и экономический эффект. Это выражается в:

- ✓ сокращении времени простоев оборудования;
- ✓ уменьшении доли бракованной продукции;
- ✓ ускорении проектных и производственных циклов;
- ✓ более рациональном распределении и использовании ресурсов предприятия.

Вместе с тем, исследование выявило, что успех подобных инициатив зависит не столько от сложности применяемых алгоритмов, сколько от ряда ключевых факторов:

- ✓ качества исходных данных для обучения моделей;
- ✓ четкой формулировки бизнес-задачи и измеримых целей внедрения;
- ✓ поддержки на уровне руководства компании;
- ✓ возможности масштабирования пилотных решений на всю производственную инфраструктуру.

Таким образом, ИИ целесообразно воспринимать не как изолированную цифровую технологию, а как стратегический инструмент трансформации промышленного производства. Его внедрение способствует росту производительности, улучшению качества продукции и повышению конкурентоспособности предприятий в условиях цифровой экономики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Industrial AI market: 10 insights on how AI is transforming manufacturing. “IoT Analytics”. URL: <https://iot-analytics.com/product/industrial-ai-market-report-2025-2030/>
2. СИБУР – «Т-банк Пульс». URL: <https://www.tbank.ru/invest/social/profile/SIBUR/e01ea94b-9ffb-4682-9110-b34663339458/>
3. Как компьютерное зрение повышает эффективность в промышленности. Т-Бизнес секреты. URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/pro-tekhnologii-kompyuternogo-zreniya/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F
4. 8 кейсов использования компьютерного зрения на производстве – Smartgopro. URL: <https://smartgopro.com/novosti2/computervision/>
5. Siemens and NVIDIA Expand Partnership to Accelerate AI Capabilities in Manufacturing – NVIDIA. URL: <https://investor.nvidia.com/news/press-release-details/2025/Siemens-and-NVIDIA-Expand-Partnership-to-Accelerate-AI-Capabilities-in-Manufacturing/default.aspx>
6. Ашан Ритейл Россия сократил потери продуктов на 9,6 тыс. тонн с помощью собственного ПО «#БЕЗостатка». CNews. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-04-21_ashan_ritejl_rossiya_sokratil

AUTOMATION OF PRODUCTION PROCESSES: THE EXPERIENCE OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

A. Vashev

Perm National Research Polytechnic University

ABSTRACT

The article discusses the practical application of artificial intelligence in industrial production. Four key areas have been identified: predictive maintenance, computer vision for quality control, digital twins of production systems, as well as intelligent inventory and supply chain management. Based on domestic and foreign experience (SIBUR, Severstal Digital, CHMK, Auchan, Siemens/BMW), the specific results of the implementation of AI solutions are analyzed: reduction of downtime, reduction of scrap, acceleration of design, reduction of commodity losses. A typical sequence of implementation of AI projects has been established and the factors influencing their success have been identified. It is concluded that AI is a strategic tool for the transformation of production, contributing to the growth of productivity and competitiveness of enterprises in the digital economy.

Keywords: artificial intelligence, production automation, predictive maintenance, computer vision, digital twin.

ГЛОБАЛЬНАЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЧЕРЕЗ ОБРАЗОВАНИЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТРАН-ЛИДЕРОВ

М.А. Вирабян, Э.Г. Карапетян

*Российско-Армянский университет
mane.virabyan@rau.am, edgar.karapetyan@rau.am*

АННОТАЦИЯ

В данной статье проводится сравнительный анализ образовательных систем высокоразвившихся стран, демонстрирующих устойчивое лидерство в глобальных рейтингах конкурентоспособности и инновационного развития. Эмпирическая база исследования включает данные PISA 2022, Глобального инновационного индекса (ГИИ) 2024г. и показатели государственных расходов на образование за период 2015–2024гг. На основе межстранового сравнения Сингапура, Республики Корея, Японии, Финляндии и Эстонии выявлены структурные факторы, способствующие трансформации образовательного потенциала в экономический рост.

Ключевые слова: глобальная конкурентоспособность, образовательная политика, человеческий капитал, инновационные экосистемы, PISA, Глобальный инновационный индекс.

Введение

В условиях глобализации и стремительного технологического прогресса образование играет ключевую роль в формировании национальной конкурентоспособности. Для стран, не обладающих значительными природными ресурсами, именно человеческий капитал становится основным элементом устойчивого экономического роста. Современная модель развития свидетельствует, что лидирующие позиции в глобальной экономике обеспечиваются не за счёт эксплуатации природных ресурсов, а благодаря способности национальной системы образования эффективно генерировать, накапливать и коммерциализировать знания. Анализ глобальных рейтингов подтверждает устойчивое доминирование азиатских и скандинавских стран в области образования и инноваций. Так, Синга-

пур, который занимает первое место в рейтинге PISA 2022 по математике (575 баллов), одновременно входит в топ-5 Глобального инновационного индекса 2024 года (4-е место). Это подчеркивает тесную взаимосвязь между качеством образования и инновационной результативностью. В свою очередь, Эстония, лидирующая среди европейских стран в PISA 2022 (510 баллов по математике, 1–2-е место в Европе), занимает 16-е место в ГИИ 2024, что демонстрирует эффективность образовательной модели, основанной на равенстве образовательных возможностей и цифровой трансформации. Целью настоящего исследования является выявление институциональных механизмов и политических решений, которые обеспечивают трансформацию образовательного потенциала в глобальную конкурентоспособность, на примере стран, демонстрирующих устойчивое лидерство в международных рейтингах.

Задачи исследования

- Проанализировать теоретические подходы к пониманию роли образования в формировании глобальной конкурентоспособности и инновационных экосистем.
- Исследовать структурные характеристики образовательных систем стран-лидеров (Сингапур, Республика Корея, Япония, Финляндия, Эстония) на основе данных PISA 2022 и сопутствующих показателей.
- Оценить динамику государственных расходов на образование в странах-лидерах за период 2015–2024гг. и установить соотношение между объёмом инвестиций и образовательными результатами.
- Определить механизмы создания устойчивых инновационных экосистем через образование, включая взаимодействие университетов, бизнеса и государства.
- Сформулировать рекомендации по адаптации успешных практик образовательной политики для повышения инновационной конкурентоспособности.

Теоретические основы взаимосвязи образования и глобальной конкурентоспособности

Образование играет ключевую роль в формировании человеческого капитала и инновационного развития. Р. Лукас подчеркивает, что накопление человеческого капитала определяет темпы долгосрочного экономического роста, а образовательная система – механизм его воспроизводства. Э. Ханушек и Л. Вёсмэнн отмечают, что именно качество образования, а не его количественные показатели, определяет способность экономики поддерживать инновации. Институциональная роль университетов в инновационных экосистемах является важным аспектом. Согласно модели «тройной спирали» Г. Итсковица и Л. Лейдесдорфа, инновации возникают благодаря взаимодействию университетов, государства и бизнеса, эффективность которых зависит от развития образовательной инфраструктуры. Это также поддерживает М. Портер, который утверждает, что конкурентоспособность экономики зависит от подготовки высококвалифицированных кадров и научной базы. Концепция «экономики знаний», разработанная международными организациями, рассматривает образование как стратегический ресурс для глобального позиционирования. Страны, достигшие высоких показателей в индексах человеческого капитала, демонстрируют устойчивое превосходство в глобальных цепочках создания стоимости, что подтверждается данными Глобального инновационного индекса. Таким образом, теоретические модели показывают, что глобальная конкурентоспособность в условиях четвёртой промышленной революции зависит от способности образовательной системы формировать необходимые компетенции для функционирования в высокотехнологичной экономике.

Сравнительный анализ образовательных систем стран-лидеров

Анализ результатов PISA 2022 выявляет значительное расхождение в эффективности образовательных систем. Сингапур занимает первое место по всем направлениям: математике (575 баллов), чтению (543 балла) и естественным наукам (561 балл). Республика Корея и Япония также входят в топ-5, уступая только Сингапуру. В Европе Эстония демонстрирует отличные результаты: 510 баллов по математике (7-е место в мире), 526 баллов по естественным наукам (1-е в Европе), 511 баллов по чтению

(1–2-е в Европе). Эстония показала наименьшее снижение результатов среди стран ОЭСР, что подтверждает устойчивость ее образовательной модели. Финляндия, традиционно лидировавшая в образовании, в PISA 2022 показала результаты ниже ожидаемых (484 балла по математике, 20-е место), что связано с увеличением социального неравенства в образовании.

Таблица 1.

**Результаты PISA 2022 и расходы на образование
в странах-лидерах**

Страна	PISA 2022: математика	PISA 2022: чтение	PISA 2022: естественные науки	Расходы на образование, % ВВП	Последний доступный год
Сингапур	575	543	561	2.2	2024
Япония	536	516	547	3.3	2021
Республика Корея	527	515	528	5.4	2022
Эстония	510	511	526	5.2	2022
Швейцария	508	483	503	4.9	2022
Финляндия	484	490	511	6.4	2022

Источник: данные PISA 2022, расходы на образование – национальная статистика.

Ситуация показывает, что между расходами на образование и результатами “PISA- 2022” существует положительная, но не прямая связь. Страны-лидеры – такие, как Республика Корея, Эстония и Финляндия, действительно направляют заметную долю ВВП на образование, однако Сингапур и Япония демонстрируют очень высокие результаты PISA даже при более умеренных расходах. Это означает, что сам по себе объем финансирования не гарантирует лидерства.

Главный вывод состоит в том, что высокие результаты PISA формируются не только за счет уровня расходов, но и благодаря эффективности использования средств, качеству образовательной политики, подготовке учителей, институциональной организации системы и культурному отношению к обучению. Поэтому страны с сопоставимыми или даже меньшими расходами могут показывать лучшие результаты, если их образовательная модель работает более результативно.

Азиатская модель ориентируется на академическую ригористичность и государственное планирование. Сингапурская модель (СПА: “Concrete-Pictorial-Abstract”) в математике способствует глубокому пониманию концепций через визуализацию. Республика Корея построила систему, сочетающую государственное образование и частные академии, создавая мощный стимул для академических достижений. Однако азиатская модель также имеет недостатки, такие как высокий уровень стресса у учащихся и зависимость от репетиторства.

Скандинавская модель основана на равенстве образовательных возможностей и автономии учебных заведений. Финляндия демонстрирует отсутствие стандартизированного тестирования до окончания средней школы и высокий статус профессии учителя. Эстония, активно внедряющая цифровые технологии в образование, достигла лидерства в цифровой грамотности и адаптивности образовательной системы, при этом сохраняя низкий уровень социального неравенства в образовании.

Американская модель характеризуется парадоксом высоких инвестиций (около 6% ВВП) при средних результатах PISA. Это объясняется социальным расслоением и неравномерностью финансирования между школьными округами. Исключением является Канада, где акцент на инклюзивность и равенство позволяет достигать высоких результатов при умеренных расходах.

Создание устойчивых инновационных экосистем через образование достигается с помощью интеграции образования с научно-исследовательской деятельностью, развития креативного мышления и создания «тройной спирали» – взаимодействия университетов, государства и бизнеса. Примером успешной модели является Республика Корея, которая занимает 2-е место по «Исследователи» и «Расходы на НИОКР». Эстония и Сингапур показывают, что раннее внедрение цифровых технологий создаёт основу для развития высокотехнологичных секторов при ограниченных ресурсах. Анализ Глобального инновационного индекса показывает, что Армения сталкивается с разрывом между инновационным

потенциалом и образовательной базой. В 2025 году страна занимает 59-е место, но индекс человеческого капитала остается низким – 78-е место. Государственные расходы на образование в 2023 году составили всего 0,24% ВВП, что значительно ниже уровня 2009 года. Сравнительный анализ с другими странами показывает, что Армения имеет сопоставимый уровень инвестиций в образование, но значительно менее эффективное использование ресурсов. В то же время высокая доля STEM-выпускников и развитый ИТ-сектор создают возможности для улучшения ситуации. Для преодоления отставания необходимо обеспечить стабильное финансирование образования на уровне 3–4% ВВП, адаптировать успешные практики цифровизации образования и STEM-подготовки, а также усилить связи между университетами и бизнесом через механизмы «тройной спирали». Армения может преодолеть образовательное отставание при условии последовательности политики и стабильности финансирования.

Выводы и рекомендации

Выводы:

1. Лидерство в глобальной экономике определяется качеством образования, а не объёмом государственных инвестиций. Примером служат Сингапур и Эстония, которые достигают высоких результатов при относительно умеренных расходах на образование (2–3 % ВВП).
2. Существуют различные пути к образовательному лидерству. Азиатская модель, ориентированная на академическую ригористичность и централизованное планирование, а также скандинавская модель, основанная на автономии, равенстве и цифровизации, показывают сопоставимую эффективность при разных культурных и институциональных условиях.
3. Устойчивое инновационное развитие требует преобразования образования из изолированной сферы в интегрированную экосистему, связывающую университеты, исследовательские институты и бизнес, что обеспечивает конверсию образовательного потенциала в экономические результаты.

Рекомендации:

1. Перенаправить образовательную политику на качественные индикаторы результативности, такие как когнитивные навыки, критическое

мышление и креативность, а не на количественные показатели финансирования.

2. Обеспечить автономию образовательных учреждений при сохранении высоких национальных стандартов качества, адаптируя успешные элементы финской и эстонской моделей.

3. Усилить связи между системой образования и научно-исследовательским сектором через создание совместных лабораторий, программ стажировок и коммерциализацию технологий.

4. Развивать цифровую инфраструктуру образования, создавая условия для формирования компетенций, необходимых для функционирования в экономике знаний.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Lucas R.* (1988). On the Mechanics of Economic Development // “Journal of Monetary Economics”. 22 (1), 3–42.
2. *Hanushek E. & Woessmann L.* (2012). Education Quality and Economic Growth // “World Bank Policy Research Working Paper”. No. 4122.
3. OECD (2024). PISA 2022 Creative Thinking Results. Paris: OECD Publishing.
4. *Etzkowitz H. & Leydesdorff L.* (2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Research Policy*. 29 (2), 109–123.
5. CountryEconomy (2024). Singapore Government Education Expenditure. Retrieved from <https://countryeconomy.com/government/expenditure/education/singapore>
6. WIPO (2024). Global Innovation Index 2024. Geneva: World Intellectual Property Organization.
7. Haridus-ja Noorteamet (2024). PISA 2022 Results: Estonia. Tallinn: Ministry of Education and Research.
8. OECD (2023). PISA 2022 Results: Estonia Country Note. Paris: OECD Publishing.
9. OECD (2023). PISA 2022 Results (Volume I and II). Paris: OECD Publishing.
10. OECD (2023). PISA 2022 Insights and Interpretations. Paris: OECD Publishing.

GLOBAL COMPETITIVENESS THROUGH EDUCATION: A COMPARATIVE ANALYSIS OF LEADING COUNTRIES'

M. Virabyan, E. Karapetyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

This article provides a comparative analysis of the education systems of highly developed countries that demonstrate sustained leadership in global competitiveness and innovation rankings. The empirical basis of the study includes data from PISA 2022, the Global Innovation Index (GII) 2024, and public education expenditure indicators for the period 2015–2024. A cross-country comparison of Singapore, the Republic of Korea, Japan, Finland, and Estonia identifies structural factors that contribute to the transformation of educational potential into economic growth.

Keywords: Global competitiveness, education policy, human capital, innovation ecosystems, PISA, Global Innovation Index.

МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ ПРИВОЛЖСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА)

*Е.П. Голатенко**

*Пермский национальный исследовательский политехнический университет,
Пермь, Россия
Golatenko.eliz@mail.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье проводится комплексная оценка экономического потенциала 14-ти регионов Приволжского федерального округа за период с 2018 по 2022 гг., определяется место Пермского края в окружном рейтинге. Исследование основано на авторской методике, учитывающей институциональную, инфраструктурную, финансовую, демографическую, природную и др. сферы развития регионов. На основе 30 показателей определяются интегральные индексы субпотенциалов и общий индекс экономического потенциала регионов. В результате исследования выяснилось, что бессменным лидером по использованию экономического потенциала за 5 лет является Республика Татарстан, а самый низкий уровень показателя имеет Республика Марий Эл. Пермский край стабильно входит в тройку лидеров, а его конкурентами являются Нижегородская и Самарская области. На основе глубокого анализа показателей Пермского края выявлены отстающие направления – факторы инфраструктурного потенциала, разработаны рекомендации для их повышения. Предложенная методика может применяться для мониторинга и корректировки стратегий развития любых субъектов РФ.

Ключевые слова: экономический потенциал региона, рейтинговая оценка, Приволжский федеральный округ, Пермский край, развитие экономики.

Введение

«Потенциал» – это скрытые ресурсы, которые можно раскрыть по возможности. Данное понятие является многогранным, имеет большое

* Научный руководитель – доцент, к.э.н. М.В. Щукина.

количество интерпретаций и встречается в различных науках: биологии, психологии, физике, математике и др., сферах жизнедеятельности [6].

В экономике категория «потенциал» рассматривается комплексно – включает в себя и потенциал региона, и потенциал роста экономики, и потенциал предприятия и многие другие формы данного явления [6]. На сегодняшний день обеспечение устойчивого развития региона и знание его слабых и сильных сторон необходимо для благополучной жизни людей. В основе данного анализа лежит, в том числе, объективная оценка экономического потенциала (далее по тексту – ЭП) территорий. Такая оценка служит фундаментом для выявления сфер, требующих приоритетного внимания со стороны органов власти.

Целью настоящего исследования является совершенствование методики рейтинговой оценки ЭП и ее апробация на регионах ПФО с определением позиций Пермского края за период 2018–2022гг.

Для достижения цели последовательно решаются следующие задачи:

1. Изучить и сравнить существующие подходы к оценке ЭП региона, выбрать наиболее подходящий для настоящего исследования;
2. Усовершенствовать выбранную методику для более полного охвата сфер деятельности региона и получения более достоверных результатов;
3. Провести рейтинговую оценку регионов ПФО за 2018–2022гг. на основе дополненной методики с использованием статистических данных;
4. Провести детальный анализ составляющих экономического потенциала для Пермского края и выбрать направления, требующие улучшения;
5. Предложить рекомендации.

Материал и методы

В рамках исследования был проведен обзор научной литературы, выявивший четыре основных подхода к оценке ЭП регионов: метод интегральной оценки [3], построение факторных моделей [9], нейросетевой кластерный анализ [4] и метод рейтинговой оценки [6]. Сравнительный анализ показал, что каждая методика имеет свои цели и результаты, также у каждой из них имеются преимущества и недостатки.

Исходя из целей настоящего исследования, мы выбрали методику, описанную в работе М.Н. Кондратьевой, Т.Н. Роговой, Е.В. Баландиной,

базирующуюся на определении рейтинга регионов по уровню использования ЭП [5]. Ключевыми факторами выбора стали: объективность, логичность и простота использования, комплексность, практическая применимость, доступность проведения расчетов для автора. При этом исходная методика для более полного охвата сфер экономики была дополнена 4-мя субпотенциалами. Таким образом, проведенная автором комплексная оценка ЭП учитывает 8 субпотенциалов: институциональный, инфраструктурный, финансовый, демографический, природный, потребительский, производственный, трудовой. Сбор статистики производился за период с 2018 по 2022гг., базой для проведения исследования послужили данные из открытых источников [1, 7–8].

Согласно авторской методике, для получения достоверных и математически корректных результатов далее выполняется обработка исходной базы данных, а именно: 1) для снижения степени разброса значений абсолютные показатели нормируются; 2) для перехода к безразмерным величинам для всех показателей используется метод стандартизации «минимум-максимум» [2]. После проведения описанных шагов значения всех факторов находятся в диапазоне от 0 до 1, и с ними можно производить операции суммирования.

На следующем этапе рассчитывается индекс для каждого из 8 субпотенциалов (субиндекс) путем суммирования стандартизированных значений соответствующих показателей (Формула 1).

$$I_m = \sum_{j=1}^n X'_{ij}, \quad (1)$$

где:

I_m – интегральный показатель m -ого субпотенциала (субиндекс);

X'_{ij} – стандартизированное значение j -ого показателя в i -ом регионе;

n – количество показателей, входящих в m -ый субпотенциал.

Заключительный шаг авторской методики – расчет общего интегрального индекса ЭП региона путем суммирования восьми субиндексов, рассчитанных по формуле 1 (Формула 2).

$$I_{Pi} = I_{Fi} + I_{Ti} + I_{IFI} + I_{Ii} + I_{NTi} + I_{Di} + I_{PRI} + I_{Ci} \quad (2)$$

где:

I_{Pi} – интегральный индекс ЭП i -ого региона;

субиндексы отдельных факторов (субпотенциалов):

I_{Fi} – финансового фактора,
 I_{Ti} – трудового фактора,
 I_{IFi} – инфраструктурного фактора,
 I_{Ii} – институционального фактора,
 I_{NTi} – природного фактора,
 I_{Di} – демографического фактора,
 I_{PRi} – производственного фактора,
 I_{Ci} – потребительского фактора.

Результаты и обсуждение

Результатом методики стал рейтинг регионов ПФО за 2018–2022 гг., ранжирование производилось на основе значений общих интегральных индексов ЭП регионов с помощью функции «РАНГ.PB» в редакторе электронных таблиц. Рейтинг показал, что бессменным лидером по использованию ЭП за 5 лет является Республика Татарстан. Пермский край стабильно входит в тройку лидеров (в 2022 г. – 2-е место), а его конкурентами являются Нижегородская и Самарская области. Самый низкий уровень ЭП в течение пяти лет имеет Республика Марий Эл (Табл. 1).

Таблица 1.

Результаты комплексной оценки ЭП в регионах ПФО

Регион ПФО	2018	2019	2020	2021	2022
Республика Башкортостан	5	5	5	5	6
Республика Марий Эл	12	14	13	14	14
Республика Мордовия	13	13	12	12	10
Республика Татарстан	1	1	1	1	1
Удмуртская Республика	8	9	8	9	8
Чувашская Республика	14	12	13	13	12
Пермский край	2	4	4	3	2
Кировская область	7	8	7	7	5
Нижегородская область	3	2	2	2	3
Оренбургская область	6	6	5	6	7
Пензенская область	11	11	10	11	13

Самарская область	3	3	3	3	4
Саратовская область	10	9	11	9	10
Ульяновская область	9	7	9	8	9

Для выявления ограничений, не позволяющих Пермскому краю занять 1-ое место в рейтинге, автором были построены лепестковые диаграммы на основе стандартизированных значений показателей по каждому субпотенциалу. Выяснилось, что край стабильно занимает 14-ое место среди регионов ПФО по инфраструктурному потенциалу. На Рис. 1 представлены результаты Пермского края в сравнении с регионами-лидерами по показателям инфраструктурного потенциала за 2022г. Согласно показателям, включенным в расчет, это связано с недостаточным развитием сфер культуры, здравоохранения и состоянием дорожной сети в районах края.

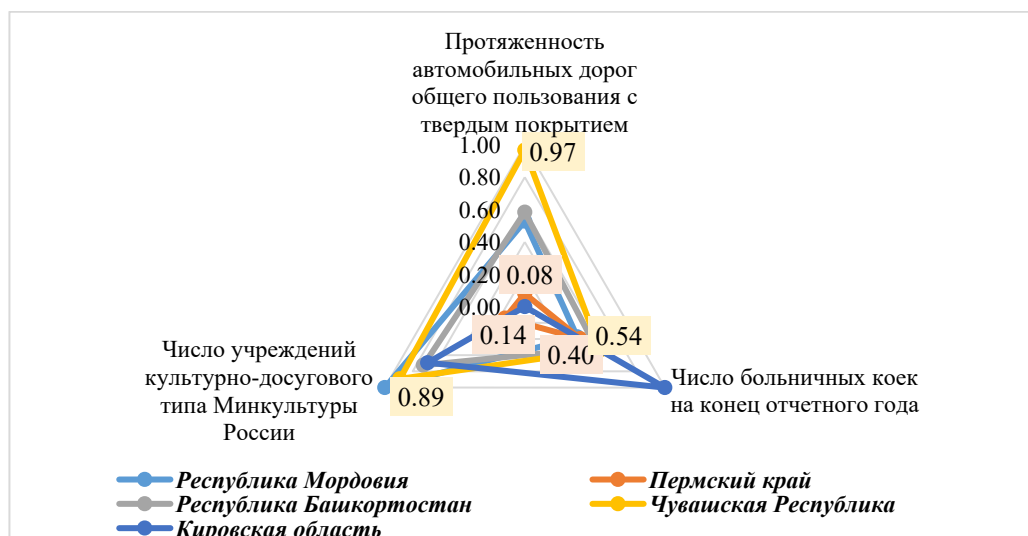


Рисунок 1. Лепестковая диаграмма по показателям инфраструктурного потенциала регионов-лидеров за 2022 год.

Для улучшения качества жизни населения в Пермском крае необходимо увеличить число культурных центров в малых городах и селах, улучшить транспортные развязки и модернизировать медицинское обслуживание.

Высокий рейтинг Пермского края обеспечивается в основном за счет производственной и финансовой составляющих. Предложенная методика может быть использована для любого субъекта РФ, для мониторинга и корректировки стратегий регионального развития.

На следующем этапе исследования автором будут детально проработаны и предложены конкретные рекомендации по повышению инфраструктурного потенциала Пермского края в рамках вышеуказанных проседающих направлений. При этом в предлагаемый комплекс будут включены не только меры, касающиеся необходимых действий со стороны предприятий, но и мероприятия со стороны государства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аналитический портал ФНС России [Эл. ресурс]. URL: <https://analytic.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 24.10.2025).
2. *Бородин С. Н.* Модель оценки устойчивого развития региона на основе индексного метода // «Экономика региона». № 19 (1). 2023. СС. 45–59. DOI:10.17059/ekon.reg.2023-1-4.
3. *Вавилова А.Ю., Летчиков А. В., Соколова М.А.* Эконометрическая модель рейтинговой оценки регионов Приволжского федерального округа на основе социально-экономического потенциала // «Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право». № 2. 2006. СС. 31–43.
4. *Глушак Н.В., Глушак О.В., Муравьева М.А. [и др.]*. Методика оценки экономического потенциала региона // «Вестник Брянского государственного университета». № 32015. СС. 264-270.
5. *Голатенко Е.П., Щукина М.В.* Оценка экономического потенциала региона (на примере Пермского края) // «Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки». № 4. 2025. СС. 278–298.
6. *Кондратьева М.Н., Рогова Т.Н., Баландина Е.В.* Сравнительная оценка и определение экономического потенциала региона // «Региональная экономика: теория и практика». № 2 (437). 2017. СС. 266–281.
7. Официальный сайт Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС) [Эл. ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/> (дата обращения: 18.10.2025).
8. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат) [Эл. ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 24.10.2025).
9. *Трифонов Ю.В., Сочков А.Л., Соловьев А.Е.* Оценка экономического потенциала регионов РФ на основе методологии нейросетевого кластерного анализа // «Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Сер.: Социальные науки». № 3 (63). 2021. СС. 38–47.

**METHODOLOGY FOR A COMPREHENSIVE ASSESSMENT
OF THE ECONOMIC POTENTIAL OF A REGION
(A CASE STUDY OF THE VOLGA FEDERAL DISTRICT)**

E. Golatenko

Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

ABSTRACT

The work provides a comprehensive assessment of the economic potential of 14 regions of the Volga Federal District for the period from 2018 to 2022, and determines the place of the Perm Region in the district ranking. The research is based on the author's methodology, which takes into account the institutional, infrastructural, financial, demographic, natural and other areas of regional development. Based on 30 indicators, the integral indices of subpotentials and the general index of the economic potential of the regions are determined. As a result of the study, it turned out that the Republic of Tatarstan has been the undisputed leader in the use of economic potential for 5 years, and the Republic of Mari El has the lowest level of indicator. Perm Krai is consistently among the top three, and its competitors are Nizhny Novgorod and Samara regions. Based on an in-depth analysis of the Perm Region's indicators, lagging areas have been identified – factors of infrastructural potential, and recommendations have been developed to increase them. The proposed methodology can be used to monitor and adjust the development strategies of any constituent entities of the Russian Federation.

Keywords: economic potential of the region, rating assessment, Volga Federal District, Perm Region, economic development.

ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ И ОБЗОР ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ РОССИЙСКИХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

*А.Л. Гридасов**

*Белгородский государственный национальный исследовательский университет
oberweisse@mail.ru, rastopchina1978@mail.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье анализируются современные тенденции в оценке ценности высшего образования со стороны будущих студентов и работодателей. В соответствии с этими тенденциями исследуются образовательные проекты банков РФ, которые в синергии с академическим образованием способны формировать новое поколение специалистов.

Ключевые слова: коммерческие банки, интеллектуальная собственность, образование.

Введение

Перед современным школьником в России по окончании 9 классов обучения встает вопрос: получить среднее профессиональное образование, или остаться до 11 класса, чтобы потом поступать в вуз. Бесспорно, для экономики страны наиболее благоприятна сбалансированная политика, при которой определенное количество подростков выбирают первый путь, обеспечивая рынок труда рабочими руками, готовыми уже через несколько лет трудиться, принося пользу, а остальные становятся квалифицированными специалистами в своей области и обеспечивают должную работу тех сфер, где требуется серьезная теоретическая база и уникальные навыки. Но, увы, за последние годы в России мы видим дисбаланс в этом соотношении. 63% всех школьников в 2025 году отказались от перспективы получения высшего образования сразу после среднего специального [6]. Помимо этого, наблюдаются и ряд других проблем, связанных в будущем с выходом на рынок труда квалифицированных

* Научный руководитель – Ю.Л. Растопчина.

специалистов по многим направлениям. Все это может привести к катастрофической нехватке квалифицированных кадров в отдельных отраслях, что уже частично видно в медицине и сфере образования.

В данной статье на примере экономического образования будут рассмотрены причины возможного ухудшения ситуации на рынке труда соответствующей отрасли, анализ и сравнение уже имеющихся способов его преодоления, а также будут предложены новые пути решения этой проблемы в дальнейшем. Отдельно стоит отметить, что вопрос создания уникальных образовательных программ, актуальных для настоящего рынка и экономики, стоит особенно остро в условиях технологического суверенитета Российской Федерации.

Основная часть

Основатель «Школы китайского языка» Валерия Алексеева считает, что опубликованные данные – никакая не сенсация, а закономерный итог многолетних системных ошибок. Сегодняшняя ситуация – результат того, что много лет все российское образование мучительно «реформировали» – то в одну, то в другую сторону. Сначала вузы перестраивали под болонские стандарты, затем начали движение в обратную сторону [3]. Рассмотрим данные причины и проанализируем их возможные следствия.

Вузовское образование переживает кризис обесценивания, особенно с учетом реформ 2026 года, которые обещают изменения, но не изменяют в корне проблемы. Программы бакалавриата или магистратуры, несмотря на федеральные стандарты ФГОС, перегружены теорией: студенты изучают историю философии или марксистскую политэкономию часами, в то время как работодатели требуют “Python”, SQL и agile-методологии.

По результатам опроса, проведенного центром «Профессии будущего» и социальной сетью для бизнеса “TenChat”, высшее образование интересует только 37% работодателей. Всего 36% отдают предпочтение молодым специалистам. Многие работодатели просто не берут выпускников без опыта, создавая парадокс, ведь им нужны опытные специалисты, но молодежи негде этот опыт получить. Особенно остро это проявляется в сферах, где начинающие позиции исчезают под влиянием автоматизации и ИИ [2]. Согласно данным из статистического сборника «Инди-

каторы Российского образования», подготовленного ВШЭ, 25% выпускников вузов 2021–2023гг. работают не по специальности. Еще хуже выглядят данные Росстата, по которым среди специалистов с высшим образованием только половина работает по своему направлению обучения [3]. Одной из причин, отталкивающих молодых людей от получения высшего образования, на данный момент является и сокращение мест в вузах. Так, в 2026 году Минобрнауки уже утвердил проект по сокращению почти 45 000 платных мест по 40 направлениям, среди которых: юриспруденция, менеджмент и экономика, реклама. Сокращение бесплатных мест напрямую влияет на количество абитуриентов и будущих студентов, причем в этом случае – негативно. Помимо этого, все больше подростков считают, что программы высшего образования им никак не пригодятся при трудоустройстве и во время самой работы. Эта тема поднимается во многих медиаресурсах и «звучит» от немалого количества известных среди молодежи людей.

В совокупности, для молодого поколения названные выше причины ведут к снижению ценности диплома. По данным опроса “Pro-Vision Communications”, 46,3% россиян заявили, что высшее образование обязательно для комфортной жизни и стабильной карьеры. 37% считают его простой формальностью. Только 27,8% респондентов сообщили, что сталкивались с требованием диплома о высшем образовании при каждом трудоустройстве [4]. Общий тренд снижения ценности высшего образования можно увидеть на примере результатов наблюдений, описанных в статистическом сборнике «Индикаторы образования: 2026» НИУ ВШЭ: 2005г. – 65% школьников продолжили обучение в 10 классе, 2010г. – 60%, 2015г. – 54%, 2020г. – 47% и 2023г. – 43% [1].

Исходя из всех этих данных, можно получить далеко неблагоприятные прогнозы актуальности высшего образования в будущем, а вследствие этого и недостаток высококвалифицированных кадров на различных предприятиях и учреждениях, что уже может довольно отрицательно сказаться на экономическом положении всей страны. Данная проблема требует скорейших действий для ее решения.

Результаты

Коммерческие банки России, осознав кризис в кадровом насыщении, выходят намного дальше своей сферы деятельности, создавая про-

екты во многих отраслях. Исключением не стала и сфера образования, в которой они запускают собственные образовательные платформы, предлагая практические, ориентированные на рынок программы, которые быстро заполняют нишу. Так, у «Сбербанка» и «Альфа Банка» уже есть программы «СберУниверситет» и «Альфа-Будущее», соответственно, которые предлагают обучающие курсы по различным направлениям от IT до маркетинга и менеджмента как в очном, так и в дистанционном формате, а также имеются магистерские программы, созданные в партнерстве с крупнейшими вузами страны.

Отдельно хотелось бы выделить деятельность «Т-банка» в данной сфере, так как по его инициативе, вместе с крупными партнерами, в 2023 году была создана автономная некоммерческая организация высшего образования «Центральный университет». Эти платформы превосходят государственные вузы скоростью адаптации: обновления ежеквартально под рынок, 80% практики, интеграция с HR.

«СберУниверситет» – крупнейший игрок. С 2020-х гг. он эволюционировал в экосистему. И если раньше это был просто набор различных сервисов, то теперь это – интегрированное пространство, которое объединяет финансы и повседневные задачи вокруг потребностей конкретного человека. К уже имеющимся программам, позволяющих оптимизировать работу с автомобилями, домом, отдельными сервисами, такими, как Okko, «Самокат», «Купер» и «Мегамаркет» с недавнего времени добавился «СберУниверситет» с 500+ курсами, от базового IT до “MBA-level”-менеджмента, охватывая 1,5 млн пользователей ежегодно. Программы бесплатны или низкозатратны, с сертификацией, стажировками в «Сбере» и партнерствами с вузами; в программах делается фокус на цифровизации, где студенты решают реальные кейсы банка, вроде кредитного скоринга на “Python”. Студенты изучают Роспатент, блокчейн для NFT, защиту алгоритмов ИИ, готовясь к задачам вроде создания отечественных чипов или софта. Экосистема Сбера сегодня – это попытка создать бесшовную цифровую среду, которая закрывает большинство повседневных потребностей человека [7].

Проект «Альфа-Будущее» (“Alfa Future Campus”) ориентирован на молодежь. «Альфа банк» предлагает бесплатные буткемпы по IT длительностью 3–12 месяцев – с менторами из «Альфы», гарантией собеседования и трудоустройством 70% выпускников. «Альфа-Будущее» добавляет ИС в “data science”: управления IP в “fintech”, предотвращение утечек в продуктах [8].

Центральный университет, созданный по инициативе «Т-банка» и открытый в 2025 году, предлагает магистратуру по “data science”, математике и финтеху, с грантами до 1 млн руб., проектами на реальных данных банка и партнерствами с ВШЭ, при этом акцент делается на STEM для 500 студентов в год. Банк фокусируется на AI-проектах и обучению патентования модулей для банковского скоринга [9].

О вышеприведенных образовательных программах можно сказать следующее:

- ✓ Сбер лидирует по охвату;
- ✓ Альфа – по IT-специальностям;
- ✓ Т-Банк – по фундаментальным наукам с прикладным уклоном.

«Сбер» приоритетен для трека технологического суверенитета, обеспечивая кадры для всей экономики; «Альфа» – для IT в глобальном контексте; «Т-Банк» – для фундаментальных навыков в банкинге и бухучете.

Выводы

Исходя из данного анализа, можно заключить, что образование, которое преподается сейчас на академическом уровне, не соответствует актуальным требованиям рынка, что особенно заметно в экономическом секторе. В совокупности со схожими тенденциями в других направлениях обучения обесценивается само высшее образование для обеих сторон рынка труда: работодателей и будущих работников. В будущем это может лишить страну высококвалифицированных кадров.

Коммерческие банки РФ, стремящиеся не только получить для себя ценные кадры, но и развить собственные экосистемы, осознают возможные последствия такой ситуации в сфере образования, и с помощью своих образовательных программ позволяют все большему количеству людей получить более практикоориентированное образование. Здесь важно отметить, что отдельные банки специализируются на отдельных подсистемах экономической сферы. Каждый студент – будущий или настоящий – может выбирать программу в соответствии со своим профилем обучения, которая быстрее адаптируется под актуальные требования профессии. Важно отметить, что даже в такой ситуации нельзя полностью сводить к нулю образование в вузах. Пускай оно во многих аспектах перегружено теорией, именно благодаря этому оно дает фундаментальные

знания о предмете изучения, на основе которых студент сможет осваивать специальность уже на практике.

Общий вывод для студентов можно лаконично выразить в знаменитом афоризме «Теория без практики слепа, а практика без теории мертва». Материал, преподаваемый в стенах вузов, остается необходимым теоретическим фундаментом, который в совокупности с опытом, полученным на передовых курсах банков, позволяет сформировать высококвалифицированного специалиста, готового к актуальным вызовам рынка труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. В России рекордно сократилась доля переходящих в 10-й класс школьников. «Инфографика РБК» [Эл. ресурс]: <https://www.rbc.ru/society/07/02/2026/6984b0e69a79472e3ee3158a>
2. Для 37% работодателей оказалось важным наличие высшего образования у соискателя – ИНК [Эл. ресурс]: <https://incrussia.ru/news/dlya-37-rabotodatelej-okazalos-vazhnym-nalichie-vysshego-obrazovaniya-u-soiskatelya/>
3. Штатпуют дипломы, а не специалистов? Почему выпускники российских вузов массово уходят из профессий. «Самара-онлайн» [Эл. ресурс]: <https://63.ru/text/education/2026/02/12/76259868/>
4. У россиян обнаружили массовую потерю интереса к образованию. “Moscow times” [Эл. ресурс]: <https://www.moscowtimes.ru/2025/08/25/urossiyan-obnaruzhili-massovuyu-poteryu-interesa-k-obrazovaniyu-a172596>
5. Национальный проект «Технологический суверенитет» [Эл. ресурс]: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/upload/tehologicheskiy-suverenitet/tehologicheskiy-suverenitet.pdf>
6. Больше половины девятиклассников продолжили обучение в колледжах и техникумах. «Коммерсантъ» [Эл. ресурс]: <https://www.kommersant.ru/doc/8291873>
7. Образовательные программы «СберУниверситета» [Эл. ресурс]: https://sberuniversity.ru/?utm_referrer=https://www.google.com/
8. Образовательные программы «Альфа Будущее» [Эл. ресурс]: https://alfabank.ru/alfafuture/?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f
9. «Центральный университет» [Эл. ресурс]: <https://cu.ru/>

PREREQUISITES FOR DEVELOPMENT AND REVIEW OF EDUCATIONAL PROJECTS OF RUSSIAN COMMERCIAL BANKS

A. Gridasov

Belgorod State National Research University

ABSTRACT

This article analyzes current trends in the assessment of the value of higher education by prospective students and employers. In accordance with these trends, the study examines educational projects of Russian banks, which, in synergy with academic education, are capable of shaping a new generation of professionals.

Keywords: commercial banks, intellectual property, education.

ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

Д.Д. Гришин

*Институт экономики и управления
ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского», г. Симферополь
Dimagri02@mail.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье тражена роль молодежи в развитии государства, показана необходимость формирования и реализации государственной молодежной политики, в том числе в муниципальных образованиях. На примере Успенского района Краснодарского края проведена оценка реализации направлений государственной молодежной политики Российской Федерации.

Ключевые слова: молодежная политика, государство, муниципальные образования, органы местного самоуправления.

Введение

Молодежь играет ключевую роль в развитии каждого государства, выступая как динамичная социальная группа, определяющая вектор будущего развития страны в экономической, политической, культурной и социальной сферах. Являясь драйверами экономических изменений, молодые кадры формируют точки роста, реализуют проекты в новых сферах деятельности, генерируют бизнес-идеи, становятся налогоплательщиками. Они обладают гибкостью, адаптивностью к современным моделям ведения бизнеса и креативностью в создании технологических решений, особенно в области цифровизации.

Социально ориентированные государства, в том числе Российская Федерация, всесторонне поддерживают молодое поколение, создают условия для развития молодежи, защиты ее прав и законных интересов, самореализации в различных сферах жизнедеятельности, а также осуществляют патриотическое и духовно-нравственное воспитание. Для

совершеннолетней молодежи реализуются национальные проекты, которые направлены на создание инфраструктурных возможностей для реализации ее потенциала и профессионального развития в соответствии с потребностями рынка труда, а также поддержки молодых семей.

Все перечисленные направления формируют единую молодежную политику государства, реализуемую на основе межведомственного взаимодействия федеральных, региональных и муниципальных органов власти при участии институтов гражданского общества, актуальность изучения которой не вызывает сомнений, в том числе у многих отечественных и зарубежных ученых [4, 5, 6]. В то же время вопросы реализации государственной молодежной политики на уровне муниципальных образований освещены в изученной специализированной литературе не в полной мере, что обуславливает цель данной статьи – оценку данного процесса на примере Успенского района Краснодарского края Российской Федерации.

Материал и методы

Нормативно-правовой базой исследования выступили положения Стратегии реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года [3], а также Федерального закона «О молодежной политике в Российской Федерации» от 30.12.2020г. № 489-ФЗ [2]. Их анализ подчеркивает стратегическую цель Российской Федерации – формирование к 2030 году системы молодежной политики, которая будет способствовать становлению и развитию патриотически настроенного, высоконравственного и ответственного поколения российских граждан. Такая система должна обеспечить суверенитет, конкурентоспособность и дальнейшее развитие России, соблюдение прав, свобод и законных интересов молодых граждан, улучшение их социально-экономического положения, активное привлечение к участию в государственном строительстве и развитии общества.

Объектом исследования явились механизмы и инструменты реализации молодежной политики в муниципальном образовании.

Предметом исследования выступила деятельность органов муниципальной власти Успенского района Краснодарского края Российской Федерации, реализующих молодежную политику в муниципальном образовании.

При проведении исследования были использованы такие методы, как метод анализа, метод синтеза, метод дедукции, метод индукции,

метод восхождения от абстрактного к конкретному, метод обобщения и сравнения. Для наглядного представления данных применялся графический метод их отображения.

Результаты

Успенский район Краснодарского края расположен в юго-восточной части региона и ведет свою историю как муниципальное образование с 1924 года. Площадь района составляет 1129,98 кв.км, численность населения – 38426 чел., в том числе 11514 чел. или 29,9 % – молодежь в возрасте от 14 до 35 лет.

Молодежная политика муниципального образования представляет собой комплекс целей, задач и мер, которые принимают органы местного самоуправления для создания условий развития и самореализации личности молодых людей, а также развития молодежных организаций, движений и объединений. Основная цель такой политики – помощь молодым людям в информационном и ресурсном поиске, поддержании выбора жизненного пути, а не просто воспитание и дисциплина. Эффективная молодежная политика направлена на всестороннее развитие молодых людей, что приносит пользу муниципалитету, региону и стране в целом.

В Успенском районе Краснодарского края создана система муниципальных органов власти, реализующих государственную молодежную политику (Рис. 1).

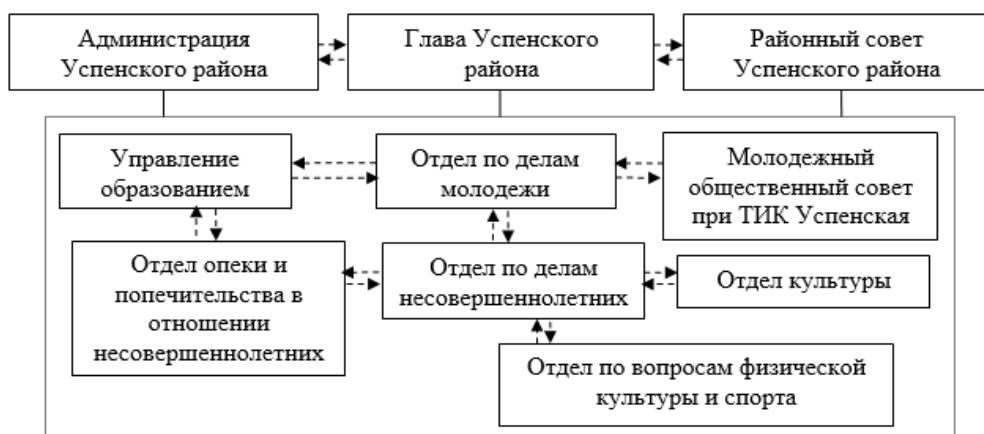


Рисунок 1. Система органов власти Успенского района Краснодарского края РФ, реализующих государственную молодежную политику.

Отраженные на Рис. 1 органы тесно взаимодействуют не только друг с другом, но и с образовательными и досуговыми учреждениями района. На муниципальном уровне Успенского района Краснодарского края реализация молодежной политики осуществляется через:

- муниципальную программу, включающую комплекс мероприятий, направленных на достижение конкретных целей и задач;
- деятельность специализированных учреждений (молодежных центров, спортивных клубов);
- взаимодействие с общественными организациями, некоммерческими организациями, молодежными движениями (например, «Движение первых»).

Также важную роль играет деятельность Молодежного Общественного Совета при территориальной избирательной комиссии Успенская по привлечению молодежи Успенского района к активному участию в избирательных кампаниях, повышению правовой культуры молодых и будущих избирателей. В ходе своей деятельности Совет сотрудничает с управлением образования и отделом по делам молодежи администрации муниципального образования Успенский район, учреждениями культуры, спорта и образовательными учреждениями Успенского района.

Молодежный Общественный Совет занимает ведущую роль в реализации районных мероприятий по повышению уровня правовой грамотности, политической культуры и электоральной активности молодых избирателей.

Деятельность Молодежного Совета в 2025 году осуществлялась по следующим направлениям:

1. Участие в информационно-разъяснительной деятельности среди молодежи и других категорий избирателей.

- организация участия молодых и будущих избирателей Успенского района в конкурсе рисунков «Мой выбор»;
- участие в образовательном проекте «Молодежная школа правовой и политической культуры», проводимом избирательной комиссией Краснодарского края;
- организация помощи членам участковых избирательных комиссий в дистанционном обучении с использованием онлайн ресурсов ЦИК России и избирательной комиссии Краснодарского края.
- подготовка и проведение тематических мероприятий информационно-разъяснительной направленности в рамках Дня молодого избирателя;

- подготовка и проведение образовательной акции «Избирательный диктант»;

- оказание организационно-правовой и методической поддержки при проведении выборов лидеров ученического самоуправления;

- подготовка волонтерских групп для оказания содействия избирательным комиссиям в информационно-разъяснительной деятельности среди избирателей, являющихся инвалидами;

- организация участия молодежи к участию в конкурсах, проводимых избирательной комиссией Краснодарского края.

2. Использование новых форм деятельности, направленных на повышение правовой культуры молодых и будущих избирателей.

Члены молодежного общественного Совета используют разнообразные формы проведения в учреждениях района мероприятий, посвященных вопросам повышения правовой культуры молодых избирателей. Это – деловые игры, «ПроВыборы»-квест-игра, фестивали, конкурсы, викторины, «круглые столы», выборы молодежных парламентов и т.д.

Всего в 2025 году было организовано и проведено более 16 различных мероприятий с молодыми и будущими избирателями, охвачено участников более 200 человек.

3. Организация и участие совместно с органами молодежной политики, учреждениями образования и культуры в мероприятиях образовательного и просветительского характера:

- ежегодный молодежный творческий фестиваль «Время выбирать»;

- проведение мероприятий, направленных на патриотическое воспитание молодежи «Учусь быть патриотом»;

- турниры знатоков избирательного права;

- организация и проведение мероприятий, направленных на формирование здорового образа жизни;

- участие в конкурсных и просветительских мероприятиях в рамках Дня молодого избирателя.

4. Деятельность Молодежного Совета освещается в районной газете «Рассвет», на сайте администрации муниципального образования Успенский район (страница ТИК Успенская) в сети «Интернет», на информационно-обучающем портале избирательной комиссии Краснодарского края, в социальных сетях.

Молодежный Общественный Совет при территориальной избирательной комиссии Успенская ведет активную деятельность, стремится к применению новых форм работы с целью вовлечения максимального количества участников в избирательный процесс.

Выводы

Работа с молодежью является одним из приоритетных направлений работы органов местного самоуправления Российской Федерации, в том числе Успенского района Краснодарского края. При разработке мероприятий молодежной политики муниципального образования учитываются социальные потребности молодежи района, национальные традиции, региональные и местные особенности. Цель молодежной политики муниципалитета, как и на федеральном уровне, заключается в создании условий для успешной социализации, самореализации молодежи и ее активного участия в жизни общества. Это направлено на формирование патриотически настроенного, высоконравственного и ответственного поколения, способного обеспечить суверенитет, конкурентоспособность и дальнейшее развитие страны.

ЛИТЕРАТУРА

1. Администрация муниципального образования Успенский район Краснодарского края: официальный сайт [Эл. ресурс]. Режим доступа: <https://admuspenskoe.ru> (дата обращения: 10.03.2026).
2. О молодежной политике в Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2020 г. № 489-ФЗ (с изм. и доп. от 23.07.2025г. № 258-ФЗ) [Эл. ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372649/ (дата обращения: 15.03.2026).
3. Стратегия реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 17.08.2024г. № 2233-р [Эл. ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_484654/ (дата обращения: 15.03.2026).
4. *Филатов С.Г., Хоменко Е.Б.* Анализ проблем и ограничений реализации государственной молодежной политики России // “Components of Scientific and Technological Progress”. № 10 (112). 2025. СС. 94 –98.

5. *Fishchenko D., Sagalaeva I.* Youth policy in the EAEU countries: current state, problems and development directions // “Innovation Science”. Vol. 2. No 11–2. 2025. PP. 147–149.
6. *Գաբրիելյան Բ.Վ., Մինասյան Մ.Մ.* Երիտասարդական քաղաքականության հիմնահարցերը Հայաստանի Հանրապետությունում // Սոցիալ-տնտեսական զարգացման հիմնախնդիրներ. որոնումներ, հեռանկարներ, լուծումներ. Գիտական հոդվածների ժողովածու. Եր., 2025. Էջ. 83–102.

ASSESSMENT OF THE IMPLEMENTATION OF STATE YOUTH POLICY IN A MUNICIPAL ENTITY

D. Grishin

Institute of Economics and Management

ABSTRACT

The article reflects the role of young people in the development of the state and shows the need to form and implement a state youth policy, including in municipalities. Using the example of the Uspensky District of the Krasnodar Territory, the article assesses the implementation of the state youth policy of the Russian Federation.

Keywords: youth policy, state, municipalities, and local government bodies.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЗАНЯТОСТИ: АНАЛИЗ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ И ТРЕБОВАНИЙ К КОМПЕТЕНЦИЯМ В УСЛОВИЯХ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ

Л.Э. Ибрагимова, М.В. Высочина

*Российско-Армянский университет
ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского»,
levizaibragimova@mail.ru, vysochina.marina@yandex.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье анализируются правовые основы удаленной занятости в Российской Федерации, а также требования к профессиональным и личностным компетенциям работников в условиях трансформации рынка труда. Рассматриваются положения Трудового кодекса РФ, регулирующие порядок организации труда, компенсации расходов и использования оборудования. На основе анализа вакансий выделены ключевые навыки и отраслевая специфика занятости. Подчеркивается необходимость адаптации кадровых и правовых практик к новым форматам работы.

Ключевые слова: удаленная работа, трудовой кодекс, должности, требования, компетенции.

Введение

Современный рынок труда демонстрирует активную трансформацию, выражающуюся в распространении гибких форм занятости – дистанционной, гибридной и вахтовой. Эти модели закреплены в Трудовом кодексе РФ: они позволяют организовать рабочий процесс независимо от местоположения. Большим преимуществом данного формата является возможность сотрудничества с профессионалами из разных частей света. Однако эффективность таких форматов напрямую зависит от проработанности их правовой базы, включая вопросы компенсации затрат на оборудование и фиксации режимов труда, а также от соответствия компетенций сотрудников новым требованиям работодателей. В связи с этим возникает необходимость комплексного анализа как законодательных основ,

так и практических запросов рынка к специалистам, работающим в условиях удаленной и гибридной занятости.

Цель исследования. Целью работы является анализ правового регулирования удаленной занятости в Российской Федерации, а также выявление ключевых требований к профессиональным и личностным компетенциям соискателей на удаленные позиции.

Материал и методы

Современное трудовое законодательство и вопросы организации труда предлагают разные варианты занятости, которые учитывают интересы и работодателя, и работника. В настоящее время помимо традиционной офисной работы есть форматы занятости, при которых трудовая функция выполняется вне стационарного рабочего места, контролируемого работодателем. К таким формам относятся; дистанционная работа, гибридный формат, а также вахтовый метод. Каждая из этих моделей работы имеет свои правовые особенности, условия организации и сферу применения, что отражает эволюцию рынка труда под влиянием технологических изменений и социально-экономических факторов.

Дистанционной работой признается выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя и вне стационарного рабочего места, прямо или косвенно находящегося под его контролем. Для выполнения работы и взаимодействия с работодателем используются информационно-телекоммуникационные сети общего пользования, в том числе сеть Интернет. При этом рабочее место сотрудника может находиться за пределами местонахождения работодателя, его филиалов или иных обособленных структурных подразделений [4].

Гибридный формат работы – это гибкая модель организации труда, которая сочетает в себе элементы удаленной работы и выполнения обязанностей в офисе, предоставленном работодателем. В рамках этого формата сотрудник распределяет своё рабочее время между работой из дома (или иного удалённого места) и присутствием в офисе в соответствии с установленным графиком, корпоративной политикой или по договорённости с руководством.

«Особенности трудовой деятельности лиц, работающих вахтовым методом, урегулированы гл. 47 ТК РФ, а также Основными положениями

о вахтовом методе организации работ. Согласно ст. 297 ТК РФ, вахтовый метод – это особая форма осуществления трудового процесса вне места постоянного проживания работников, когда не может быть обеспечено ежедневное их возвращение к месту постоянного проживания. При вахтовом методе работа выполняется мобильными бригадами с регулярным выездом работников на объекты, удаленные от места их постоянного жительства, когда ежедневные поездки к месту работы невозможны или экономически нецелесообразны» [2].

При перечисленных форматах работы важно не забывать про юридическую и финансовую безопасность. Необходимо фиксировать условия в трудовом договоре или оформлять дополнительные соглашения к нему, где обязательно должны быть прописаны режим работы, порядок взаимодействия с работодателем и условия использования оборудования. Согласно статье 312.6 ТК РФ, работодатель обязан обеспечивать сотрудника необходимым оборудованием (компьютером, гарнитурой, софтом) или компенсировать расходы, если сотрудник использует свое имущество [5]. Существует два подхода возмещения затрат сотруднику. Первый вариант – компенсация по факту, когда сотрудник предоставляет чеки и квитанции, подтверждающие траты на интернет, электроэнергию и связь за месяц, а бухгалтерия пересчитывает, сколько из этих трат ушло на работу. Второй вариант – фиксированная выплата, когда организация устанавливает единую сумму ежемесячной компенсации для всех удаленных сотрудников или для определенных должностей, что удобно тем, что не нужно собирать чеки, а сумма прописывается в локальном акте компании или дополнительном соглашении [1].

Разнообразные формы занятости доступны в самых разных сферах деятельности. Должности, которые можно перевести на удаленный формат работы представлены в Табл. 1.

Таблица 1.

Примеры должностей для удаленной работы

Сфера деятельности	Должность
ИТ-сфера	– программист – тестировщик – проект-менеджер

Маркетинг и PR	– SMM-менеджер – копирайтер – таргетолог – дизайнер
Административный персонал	– бухгалтер (первичная документация) – юрист – ассистент
Колл-центры и поддержка	– оператор – менеджер по продажам

Источник: составлено автором.

Возможности развития удаленной занятости напрямую зависят от вида деятельности, задач сотрудников, необходимости физического присутствия в офисе, личного взаимодействия с людьми или использования специального оборудования. Несмотря на широкий выбор профессий, доступных для удаленного формата, ряд из них не могут быть переведены на дистанционную работу ни полностью, ни даже частично. К таким специальностям относятся курьеры, грузчики, администраторы на ресепшн, врачи, а также любые профессии, требующие физического вмешательства, работы со стационарным лабораторным оборудованием, физического труда с использованием особых инструментов и специальных помещений. Таким образом, удаленный формат в основном применим для офисных сотрудников, и не каждая компания может или готова трансформировать такие рабочие места [3].

Для профессий, которые возможны при удаленном формате, проведено исследование. Выявлены ключевые компетенции, без которых кандидату не попасть в дистанционную команду. Для анализа были отобраны 100 актуальных вакансий с крупнейших российских платформ по поиску работы (hh.ru, kadrou.ru) за последний месяц. Выборка охватывала массовые профессиональные сферы, где удаленная работа наиболее распространена: информационные технологии, маркетинг, продажи, административная поддержка и дизайн. В каждой вакансии фиксировалось наличие или отсутствие конкретных требований, разделенных на две большие группы:

- ✓ жесткие навыки – профессиональные знания и владение инструментами (CRM, “Figma”, языки программирования и т.д.);
- ✓ гибкие навыки – личностные качества и навыки организации труда.

Кроме того, учитывались «технические» условия: наличие собственного оборудования, опыт удаленной работы, уровень образования. На основе собранных данных построена гистограмма, отражающая частоту упоминания различных требований в вакансиях (в процентах от общего числа) Рис. 1.



Рисунок 1. Доля упоминания различных требований в вакансиях удаленной работы.

Источник: составлено автором по данным сайтов: hh.ru, kadrout.ru.

Анализ современных вакансий для удалённой работы выявил несколько устойчивых трендов, формирующих новый стандарт требований к сотрудникам. В первую очередь, на первый план вышли гибкие навыки, особенно навыки эффективной коммуникации в цифровой среде. Грамотное ведение диалога в письменной и устной речи, донесение информации четко и понятно стало базовым требованием в большинстве случаев. Это обусловлено спецификой удаленной работы, где основными инструментами взаимодействия выступают текст и голос.

Самоорганизация и тайм-менеджмент также являются важнейшими критериями. Поскольку прямой офлайн-контроль невозможен, работодатель ищет людей, способных самостоятельно планировать задачи, расставлять приоритеты и соблюдать дедлайны, полагаясь на внутреннюю дисциплину, а не на внешний контроль.

Профессиональные знания и навыки очень важны и обязательны в определенных профессиях, но также есть много сфер, где работодатели готовы обучить человека без опыта. При этом существует общее для всех требование – владение базовыми офисными программами и инструментами для коммуникации. Важным требованием стало наличие у кандидата собственного оборудования. Большинство компаний предъявляет к сотрудникам требование о наличии собственного технического оснащения, а именно: достаточно мощного компьютера и стабильного высокоскоростного интернета.

Требование к знанию английского языка остается сегментированным: оно критично для сотрудников компаний, работающих на глобальный рынок, а для многих позиций, ориентированных на внутренний рынок, этот навык не является обязательным.

Выводы

Проведенный анализ подтверждает, что удаленная занятость стала неотъемлемой частью российского рынка труда. Исследование показало, что эффективность данного формата напрямую зависит от четко прописанных условий труда в договорах и прописанного порядка возмещения затрат. Рыночные требования к удаленным сотрудникам смещаются в сторону гибких навыков: самоорганизации и цифровой коммуникации, тогда как профессиональные компетенции остаются вариативными в зависимости от сферы деятельности. При этом сохраняется проблема обеспечения работников оборудованием и неготовностью работодателей обеспечивать новой техникой. Можно предположить, что компании, успешно внедряющие удаленный и гибридный форматы, получают конкурентное преимущество за счет расширения географии поиска сотрудников и повышения их удовлетворенности условиями труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Барашева Е.В., Гаглоева М.Г., Карапетян С.А., Степаненко А.С.* Пробелы в компенсации за эксплуатацию оборудования, коммунальных услуг и инвентаря при дистанционной работе // «Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки». № 11–2. 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/probely-v-kompensatsii-za-ekspluatatsiyu-oborudovaniya-kommunalnyh-uslug-i-inventarya-pri-dstantsionnoy-rabote> (дата обращения: 10.03.2026).
2. *Бородина Е.Н.* Трудовое право. Правовое регулирование труда лиц, работающих вне места нахождения работодателя: учебник для вузов / Е.Н. Бородина. М.: Изд-во «Юрайт», 2026, 157с. (Высшее образование). [Текст]: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. С. 45. URL: <https://urait.ru/bcode/588336/p.45> (дата обращения: 07.03.2026)].
3. *Лаас Н.И.* Перспективы развития удаленной занятости и особенности построения карьеры в условиях развития рынка удаленной работы // УПИРР. № 2. 2023. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-udalennoy-zanyatosti-i-osobennosti-postroeniya-kariery-v-usloviyah-razvitiya-rynka-udalennoy-raboty> (дата обращения: 10.03.2026).
4. О дистанционной (удаленной) работе: ст. 312.1 Трудового кодекса РФ // КонсультантПлюс:сайт.
– URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/adca37e8038a44ab5499c589bf6205dce6af12d6/ (дата обращения: 10.03.2026).
5. Об обязанности работодателя компенсировать расходы дистанционного работника: ст. 312.6 Трудового кодекса РФ // «КонсультантПлюс»: сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/c4d2fd8d3dcffc305bdc93b7d5fa48583f21b7/ (дата обращения: 10.03.2026).

EMPLOYMENT TRANSFORMATION: ANALYSIS OF LEGAL REGULATION AND COMPETENCE REQUIREMENTS IN THE CONTEXT OF REMOTE WORK

L. Ibragimova, M. Vysochina

*Russian-Armenian University
V.I. Vernadsky Crimean Federal University*

ABSTRACT

The paper analyzes the legal foundations of remote employment in the Russian Federation, as well as the requirements for professional and personal competencies of workers in the context of labor market transformation. Provisions of the Labor Code of the Russian Federation regulating the organization of work, compensation of expenses, and use of equipment are examined. Based on job vacancy analysis, key skills and industry-specific employment features are identified. The need to adapt HR and legal practices to new work formats is emphasized.

Keywords: remote work, labor code, positions, requirements, competencies.

ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ КАК ФАКТОР ИНВЕСТИЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ: ГЕНДЕРНЫЙ АСПЕКТ

Е.А. Зайцева

*Белорусский государственный экономический университет
katerina.z.1205@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

В данной статье рассматривается финансовая грамотность в качестве фактора низкой инвестиционной активности женщин, которая является важной проблемой, так как в современных условиях необходимо стимулирование роста инвестиций в качестве драйвера экономического роста. Было выявлено, что для Республики Беларусь проблема невысокого уровня финансовой грамотности актуальна и является значимым барьером для стимулирования инвестиционной активности населения.

Ключевые слова: поведенческая экономика, гендер, финансовая грамотность, инвестиционная активность, финансы.

Введение

Перед нынешним обществом стоит множество задач, одна из которых заключается в создании необходимых и благоприятных условий для интенсификации экономического роста, повышения качества жизни населения. Достижение поставленной задачи возможно путем привлечения инвестиций в реальный сектор экономики.

Однако в условиях увеличения роли инвестиций, как драйвера экономического роста, сохраняется устойчивый гендерный разрыв. Низкая представленность женщин среди инвесторов не только ограничивает их возможности для формирования долгосрочного капитала, но и представляет собой потерю потенциала для национальной экономики, сужая базу инвесторов и сдерживая развитие инвестиционных рынков.

Рассматривая поведение субъектов на рынке инвестиций, следует учитывать, что, наряду с рациональными мотивами, значительную роль

играют психологические факторы, связанные с особенностями менталитета, темпераментом, склонностью инвестора к риску. Гендерные особенности инвестиционного поведения тоже являются значимыми факторами, например, женщины в среднем имеют более низкую склонность к риску [1, 2].

Основная часть

В эпоху глобализации финансовая грамотность стала важнейшим компонентом эффективного управления финансами, оказывающим существенное влияние на отдельные решения, особенно те, которые связаны с инвестированием. Она играет важную роль в принятии обоснованных инвестиционных решений, которые соответствуют их склонности к риску, что, в конечном итоге, способствует долгосрочной финансовой стабильности и устойчивости экономики [3]. Поскольку финансовый ландшафт становится все более сложным, люди должны обладать способностью понимать и использовать финансовую информацию для принятия обоснованных решений о сбережениях, заимствованиях и инвестировании [4].

Как показывают исследования, способность диверсифицировать портфели и более уверенно работать на финансовых рынках часто связана с более высоким уровнем финансовой грамотности, что подчеркивает необходимость доступных программ финансового образования для всех демографических групп [4]. Эта потребность особенно актуальна для сообществ с низким уровнем финансовой грамотности, где люди сталкиваются с препятствиями на пути оптимизации своих инвестиционных портфелей и достижения финансового благополучия [5].

Институтом социологии Национальной академии наук Республики Беларусь по заказу Национального банка страны каждые два года проводится опрос взрослого населения по репрезентативной выборке, исследующий финансовую грамотность. В 2024 году большинство белорусов получило положительные установки: более 80% опрошенных признают важность осуществления контроля и планирования финансовых средств – независимо от уровня дохода, необходимость наличия сбережений на случай непредвиденных трат; около 70% осознают значимость наличия финансовых компетенций для предотвращения финансовых рисков и принятия грамотных решений. Однако, по сравнению с 2022 годом, отмечается снижение доли тех, кто согласен с данной точкой зрения, на 5,6

п.п. (с 72,7% до 67,1%); в меньшей степени поддерживают идею о необходимости личных пенсионных накоплений в том или ином виде: только около 40% граждан [6].

В Республике Беларусь в последние годы наблюдается рост интереса частных инвесторов к финансовым рынкам, но значительная часть населения страны имеет установки на сбережение или потребление, но не на инвестирование. Респондентам было предложено определить, как они распорядятся достаточно большой денежной суммой (50000 белорусских рублей), полученной дополнительно к их личному или семейному доходу в результате, к примеру, выигрыша в лотерею. Преобладающими являются ответы «Отложу, сделаю денежные накопления» (27,8%), «Потрачу на недвижимость» (23,2%) и «Потрачу деньги на покупку товаров, услуг, отдых, развлечения» (12%). С целью получения экономической выгоды, отдав предпочтение инвестиционным финансовым инструментам, деньгами распорядятся лишь 8,4% белорусов [6].

В случае появления дополнительного дохода на постоянной основе в размере 400 белорусских рублей ситуация сохраняется: только 6,5% населения собирается инвестировать, а преобладающей является стратегия сбережения – 45,9% опрошенных выбрали вариант ответа «Буду сберегать» [6].

Следует отметить, что такая динамика ответов может быть напрямую связана с недостаточным уровнем знаний населения Республики Беларусь в области инвестирования и являться барьером для их активного участия в финансовых рынках и улучшения личного благосостояния. Значительная часть респондентов (34,7%) испытывает нехватку знаний в области инвестирования (Рис. 2). Доля тех, кто считает, что им это не нужно, также высока (24,9%) и может указывать на недостаток мотивации или уверенности в собственных силах. Затруднения в ответах (14,3%) также свидетельствуют о необходимости улучшения финансового образования и доступности информации по данному направлению [6].

Пенсионеры в большей степени считают, что вопросы инвестирования не входят в сферу их интересов (42,6%) по сравнению с работающими (18,7%) и молодежью (12,9%). Однако молодые люди чаще других считают свои знания недостаточными (43,6%) по сравнению с работающими (37,7%) и пенсионерами (26,4%), что может свидетельствовать об их заинтересованности в данном вопросе [6].

Что касается гендерных аспектов финансового поведения, то существенных различий в данном опросе не выявлено. Среди женщин незначительно выше доля тех, кто считает важным откладывать деньги на будущую пенсию (на 3,9 п.п.) и получает в большей степени удовлетворение от траты финансовых средств, нежели от их накопления (на 5 п.п.) (Табл. 1) [6].

Таблица 1.

**Распределение ответов на вопрос: «Согласны ли Вы
со следующими утверждениями?» – по полу,
% утвердительно ответивших**

Утверждение	Мужчины	Женщины
Человеку с любым уровнем дохода необходимо осуществлять контроль над финансами	82,4	81,3
Всегда необходимо иметь некоторую сумму на непредвиденные траты	88,7	90,2
Необходимо откладывать деньги на будущую пенсию	37,7	41,6
Чем лучше человек разбирается в финансовых вопросах, тем более разумны его финансовые решения	65,7	68,1
Из-за финансового положения я никогда не получу в жизни то, что хочу	26,8	28,5
Я получаю большее удовлетворение от траты денег, нежели от накопления средств/ деньги нужны для того, чтобы их тратить	30,8	35,8

Обращая внимание на гендерную составляющую проблемы финансового поведения, рассмотрим обследование Национального банка Республики Беларусь «Знай своего клиента» за I квартал 2025 года [7]. Данные по вкладам физических лиц представлены в Табл. 2.

Таблица 2.

Вкладчики в Республике Беларусь за I квартал 2025г

Вклады	Объем вкладов		Количество вкладчиков		Сумма вклада на 1-го вкладчика, тыс. руб.
	млрд руб.	доля, %	тыс. ед.	доля, %	
Мужчин (в нац. валюте)	4,9	63,1	273	76,3	17,9
Мужчин (в нац. валюте)	2,9	36,9	85	23,7	33,7
Женщин (в нац. валюте)	7,0	56,4	515	68,9	13,6
Женщин (в нац. валюте)	5,4	43,6	233	31,1	23,2
Мужчин в возрасте до 26 лет	0,1	1,4	18	5,0	6,3
Мужчин в возрасте 26–45 лет	1,3	16,8	88	24,6	14,8
Мужчин в возрасте 46–63 лет	2,8	35,8	101	28,2	27,5
Мужчин 64 года и старше	3,6	45,9	151	42,2	23,6
Мужчин в возрасте 26–45 лет	1,3	16,8	88	24,6	14,8
Мужчин в возрасте 46–63 лет	2,8	35,8	101	28,2	27,5
Мужчин 64 лет и старше	3,6	45,9	151	42,2	23,6
Женщин в возрасте до 26 лет	0,1	1,0	17	2,3	7,5
Женщин в возрасте 26–45 лет	3,8	30,9	252	33,7	15,2
Женщин в возрасте 46–63 лет	3,5	28,0	181	24,3	19,2

Женщин 64 лет и старше	5,0	40,1	298	39,8	16,7
Всего – мужчины	7,8	38,5	358	32,4	21,7
Всего – женщины	12,4	61,5	748	67,8	16,6

Несмотря на то, что в Республике Беларусь преобладает количество женщин-вкладчиков и на них приходится 61,5% остатков вкладов населения, мужчины, в среднем, размещают на счетах более крупные суммы (21,7 тыс. руб.). Таким образом, женщины-вкладчики в стране выступают в роли консервативных инвесторов: они более осторожные и стремятся к надежности, стабильности и созданию финансовой безопасности, чаще всего исходя из более скромных финансовых возможностей.

Также можно отметить, что большая часть розничного депозитного портфеля представлена безотзывными вкладами. При этом женщины отдают им большее предпочтение (8,8 млрд руб. против 7,1 млрд руб. у мужчин) [7]. В связи с этим, можно сделать вывод о том, что женщины-вкладчики действительно менее склонны рисковать, в то время как мужчины чаще перемещают средства в поисках лучших условий или стремятся оставить больше ликвидности для осуществления потенциальных инвестиций.

Рассмотрим также обзор Национального банка Республики Беларусь «Портрет кредитополучателя – физического лица» [8]. В Табл. 3 представлены данные о кредитополучателях-физических лицах на 1 января 2025 года.

Таблица 3.

Кредитополучатели-физические лица на 1 января 2025г.

Кредиты	Сумма кредитов		Кредитные договоры		Средняя сумма кредита, тыс. руб.
	млрд руб.	доля, %	млн дог.	доля, %	
Мужчин в возрасте до 26 лет	0,76	1,9	0,15	2,9	5,1
Мужчин в возрасте 26–45 лет	13,68	35,2	1,32	25,8	10,4

Мужчин в возрасте 46–63 лет	5,21	13,4	0,76	14,8	6,9
Мужчин 64 года и старше	0,34	0,9	0,1	2,0	3,4
Женщин в возрасте до 26 лет	0,58	1,5	0,12	2,3	4,8
Женщин в возрасте 26–45 лет	12,34	31,7	1,32	25,8	9,4
Женщин в возрасте 46–63 лет	5,41	13,9	1,15	22,5	4,7
Женщин 64 лет и старше	0,58	1,5	0,2	3,9	2,9
Всего – мужчины	20,0	51,4	2,3	45,5	8,6
Всего – женщины	18,9	48,6	2,8	54,5	6,8

Существенно ситуация не изменилась и в распределении кредитных договоров между мужчинами и женщинами: последние заключают большее количество кредитных договоров, в то время как сумма самих кредитов больше у первых. Наибольшие суммы кредитов женщин (11,3 млрд руб.) приходятся на кредитные договоры с невозобновляемыми кредитными линиями, в рамках которых осуществляется кредитование жилья, в то время как мужчины взяли больше кредитов с единовременным предоставлением (1,0 млн договоров) [8].

Одновременно увеличивается количество кредитных договоров, заключаемых на срок свыше 10 лет. По таким договорам за 2024 год сформировался самый высокий прирост сумм кредитов – на 4,2 млрд рублей за счет их увеличения как у мужчин, так и женщин (по 2,1 млрд руб.) [8]. Это говорит о растущей роли женщин в долгосрочном кредитовании и уверенности в своих финансовых возможностях. Большее количество действующих договоров, заключенных на срок свыше 10 лет (1,5 млн договоров), а также сумма таких кредитов (24,0 млрд руб.) на 1 января 2025 г. были у женщин [8], что может указывать на их стратегический подход к финансовому планированию, например, для решения жилищных вопросов.

Заключение

Таким образом, обобщая полученные результаты исследования, можно сделать вывод, что поиск новых путей повышения финансовой грамотности среди населения Республики Беларусь актуален: значительная часть респондентов подтверждает наличие у себя недостатка финансовых знаний и выражает желание повысить их уровень. В рейтинге востребованности информация по инвестиционным продуктам и услугам занимает третье место, что является хорошим показателем, так как для страны существует огромный потенциал расширения финансового рынка и, в частности, рынка ценных бумаг – за счет вовлечения в него новых участников. Повышение финансовой грамотности посредством образования может привести к принятию более эффективных инвестиционных решений, повышению уверенности и более осознанному финансовому поведению.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Niessen-Ruenzi A., Zimmerer L.* The Gender Investment Gap: Reasons and Consequences / A. Niessen-Ruenzi and L. Zimmerer // SSRN: website. URL: <https://ssrn.com/abstract=4692726> (date of request: 22.11.2025). [Text]: electronic.
2. *Estes R., Hosseini J.* The Gender Gap on Wall Street: An Empirical Analysis of Confidence in Investment Decision Making. / R. Estes, J. Hosseini // “The Journal of Psychology”. 1988. URL: <https://doi.org/10.1080/00223980.1988.9915532> (date of request: 22.11.2025). [Text]: electronic.
3. *Van Rooij M., Lusardi A., Alessie R.* Financial Literacy and Stock Market Participation / M. Van Rooij, A. Lusardi, R. Alessie // SSRN: website. URL: <https://ssrn.com/abstract=1014994> (date of request: 23.11.2025). [Text]: electronic.
4. *Dr. Sharma, M., Damseth, A., Shyam, I.* Financial Literacy and Investment Decisions among Youth: An Analysis Using Prism of Age / Dr. M. Sharma, A. Damseth, I. Shyam // “International Journal of Current Science Research and Review”. 2024. URL: <https://ijcsrr.org/wp-content/uploads/2024/10/72-3110-2024.pdf> (date of request: 23.11.2025). ISBN 2581-8341. [Text]: electronic.
5. *Guiso L., Viviano E.* How Much Can Financial Literacy Help Investors Avoid Common Mistakes? / L. Guiso, E. Viviano // ResearchGate: website. URL: https://www.researchgate.net/publication/274995067_How_Much_Can_Financial_Literacy_Help (date of request: 23.11.2025). [Text]: electronic.

6. Оценка и анализ финансовой грамотности населения Республики Беларусь (2024) // Единый портал финансовой грамотности: сайт. URL: <https://fingramota.by/files/2024/7/16/638567386423104344.pdf> (дата обращения: 23.11.2025). [Текст]: электронный.
7. Обследование по реализации банковского принципа «Знай своего клиента» I квартал 2025г. // Национальный банк Республики Беларусь: сайт. URL: https://www.nbrb.by/publications/kyс/kyс_2025_1.pdf (дата обращения: 23.11.2025). [Текст]: электронный.
8. Портрет кредитополучателя – физического лица на 1 января 2025г. // Национальный банк Республики Беларусь: сайт. URL: https://www.nbrb.by/publications/pk/pk_2025_1.pdf (дата обращения: 23.11.2025). [Текст]: электронный.

FINANCIAL LITERACY AS A FACTOR OF INVESTMENT ACTIVITY: THE GENDER ASPECT

E. Zaytseva

Belarusian State University of Economics

ABSTRACT

The article considers financial literacy as a factor of low investment activity of women, which is an important problem, since in modern conditions it is necessary to stimulate investment growth as a driver of economic growth. It was revealed that the problem of low financial literacy is relevant for the Republic of Belarus and is a significant barrier to stimulating investment activity of the population.

Keywords: behavioral economics, gender, financial literacy, investment activity, finance.

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ТРЕНДОВ НА РЫНКЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ

*А.А. Зивунова, Л.Р. Лопатина**

*Пермский национальный исследовательский политехнический университет
anastasiazivunova@gmail.com, lubovlopatina91@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

В данной статье рассматриваются существующие модели потребления в обществе, особенно подробно исследуется феномен «маленьких радостей» как новой формы эмоционального потребления, получившей распространение после пандемии «COVID-19». Анализируются причины перехода общества к компенсаторному потреблению, выделяют основные категории товаров и услуг, формирующих этот рынок, а также представляют результаты авторского опроса. Сделан вывод о дальнейшем развитии “Treatonomics” как устойчивой модели поведения в условиях экономической нестабильности, а также представлен ряд рекомендаций для адаптации бизнеса к новым запросам потребителя в рамках феномена «маленьких радостей».

Ключевые слова: «маленькие радости», эмоциональное потребление, treatonomics, индекс губной помады, потребительские тренды, компенсаторное потребление.

Введение

Актуальность. Современная экономика переживает фундаментальный сдвиг: на смену материальным благам приходит ценность нематериального опыта. Особое внимание уделяется не только цели удовлетворения базовых потребностей клиента-потребителя, но и вызвать ряд эмоций, которые будут возвращать покупателя к определенному продукту, бренду или услуге. В условиях информационной перегруженности, неопределенности и насыщения материальными благами зародилось понятие «маленьких радостей». Эта форма потребления формирует новый, быстрорастущий сегмент рынка, что обуславливает необходимость его научного изучения.

* Научный руководитель – доцент, к.э.н. М.И. Ахметова.

Целью работы является комплексный анализ феномена «маленьких радостей» для выявления причин проявления данной тенденции в обществе, основных сегментов этого рынка и возможных перспектив развития.

Задачи исследования: 1) определить понятие «маленьких радостей»; 2) выявить и проанализировать причины перехода общества к эмоциональному потреблению; 3) выделить основные категории рынка «маленьких радостей», составить портрет потребителя и выявить мотивы, склоняющие его к покупке; 4) оценить перспективы развития сектора «маленьких радостей» и предложить ряд рекомендаций, как бизнесу адаптироваться к новой форме потребления.

Методы исследования: теоретический анализ (изучение научной литературы, маркетинговых и экономических статей, аналитических отчетов), опрос, анализ статистических данных, обобщение информации, метод графической интерпретации.

Результаты. Рассмотрим существующие модели потребления, представленные в Табл. 1.

Таблица 1.

Существующие модели потребления в обществе

Экономическая модель	Социологическая модель	Психологическая модель
Драйверы принятия решения: полезность и выгодность покупки в данный момент времени. Главные факторы: цены, доход потребителя, дополнительные расходы. Упор на рациональные, взвешенные решения.	Драйверы принятия решения: общественная среда, к которой потребитель принадлежит или желает относиться. Главные факторы: социальные классы, культура, семья, друзья, группы, статусы и роли. Потребитель покупает товар не столько из потребности, сколько ради статуса и престижа в обществе (модель демонстративного поведения).	Драйверы принятия решения: самооценка, эмоции, прошлый опыт, снижение стресса, удовольствие. Главные факторы: тип личности, жизненный опыт, положительная или отрицательная оценка прошлого выбора.

Основная часть

Существует термин «эффект губной помады» или «индекс губной помады» – это своеобразный индикатор состояния экономики. Впервые этот термин был зафиксирован во время Великой депрессии в 1930-х гг., а в 2001 году получил второе рождение, когда глава косметической компании “Estée Lauder” заметил резкий рост продаж косметики после терактов 11 сентября в США. Суть понятия в том, что в период экономических кризисов и состояния неопределенности общество совершает траты на доступные предметы роскоши – такие как косметика, чтобы побаловать и успокоить себя [1]. Сейчас же данная теория применима к любым, не обязательно дорогим, товарам и услугам, которые могут принести эмоциональное удовлетворение или дать ощущение контроля над ситуацией в кризисные периоды, когда крупные покупки становятся малодоступны или недоступны вовсе. Так, согласно выявленным данным “Deloitte”, потребление с целью удовлетворения иных, помимо витальных потребностей – это общемировое явление. Около 77% потребителей за последний месяц 2023 года совершили покупку, чтобы побаловать себя.

Понятие «маленькие радости» не имеет точной даты возникновения, но его активное использование в маркетинговом и потребительском обиходе пришлось на период пандемии «COVID-19» и сохранилось после нее. Оно выступает в форме компенсаторного потребления, направленного на быстрое улучшение эмоционального состояния в моменте «здесь и сейчас». Эта культура получила название “Treatonomics” [2]. Суть понятия также изучила экономист Джульетта Шор в своей книге «Переплачивающий американец: почему мы хотим то, что нам не нужно».

Перейдем к анализу факторов, которые повлияли на переход к новой форме потребления. Авторам удалось выявить *ряд причин*, которые характерны не только для отдельной страны, но и для всего мира, поскольку переход к эмоциональному потреблению – общемировая тенденция [3].

Экономические. Появление этого тренда связывают с нестабильной экономической обстановкой и кризисной ситуацией в стране и мире. Основной версией являются последствия пандемии (COVID-19), когда люди были «лишены» личных контактов, крупные покупки сменились заказами онлайн, а ограничение личного общения переросло в интернет-блог.

Снижение доступности крупных покупок, таких как недвижимость, автомобили и остальные затратные категории побуждают людей тратить деньги на небольшие предметы «роскоши».

Социально-психологические. Мотивация, восприятие и социальное влияние – основные драйверы эмоционального потребления [4]. «Маленькие радости» стали способом борьбы со стрессом, они как бы являются психологической компенсацией, поддержкой эмоционального состояния, хотя эффект часто бывает кратковременным, что приводит к увеличению частоты покупок продуктов и услуг этого рынка. Не стоит исключать влияние социальных сетей и появления культуры мгновенного удовлетворения, которая «приучила» общество к тому, что потребности должны удовлетворяться немедленно (доставка 15 минут, онлайн-покупки вместо посещения торговых центров).

Рынок «маленьких радостей» уникален, поскольку потребитель-клиент может порадовать себя чем угодно. Для одних это может быть завтрак в любимой кофейне, а другие будут рады поездке на такси вместо, порой неудобного, общественного транспорта [5].

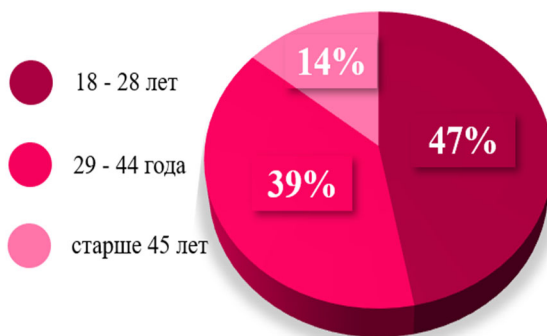


Рисунок 1. Возрастная группа участников опроса.

Источник: построено авторами самостоятельно на основе опроса.

Для проверки гипотез и выполнения поставленных задач был разработан формуляр и проведен онлайн-опрос на базе университета ПНИПУ. В опросе приняло участие 280 человек. Исходя из возрастной категории респондентов, можно связать результаты с теорией поколений Хоува и Штрауса. Основной группой потребителей стали респонденты в возрасте 18–28 лет (47%). Их можно отнести к представителям поколения Z. Далее, 39% респондентов в возрасте 29–44 лет, опираясь на теорию

поколений, можно отнести к Миллениалам (см. Рис. 1). Основными респондентами стали студенты вузов и составили 58%, из которых 11,3% совмещают учебу и работу.

Далее удалось выделить 4 категории «радостей», на которые наиболее ориентированы респонденты: 1) Гастрономические: кофе с собой, завтрак вне дома (кафе, ресторан), фаст-фуд, десерты; 2) Онлайн-шопинг и маркетплейсы: одежда, товары для дома и хобби; 3) Красота и уход: «Золотое яблоко», «Летуаль» и пр.; 4) Цифровые: подписки на стриминговые сервисы (VK-музыка, “Kinopoisk”) или покупка внутриигрового контента, премиум-подписки в приложениях.

Стоит добавить, что большинство респондентов расценивают покупку «маленькой радости» как:

- ✓ вознаграждение после трудного дня или недели (этот вариант выбрали 35% опрошенных);
- ✓ воспользовались товаром/услугой в моменте, незапланированно (30%);
- ✓ совершили покупку под влиянием блогеров и рекламы (20%).

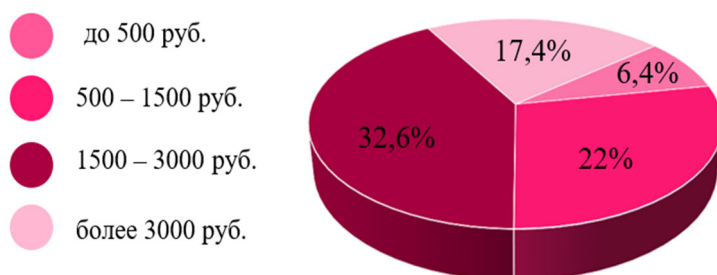


Рисунок 2. Результаты опроса: «Какую сумму вы готовы потратить на покупку?». Источник: составлено авторами самостоятельно на основе опроса.

К тому же большинство (32,6%) готовы потратить на покупку «маленькой радости» из ранее выявленных категорий от 1500 до 3000 рублей (см. Рис. 2).

На вопрос: «Готовы ли вы отказаться от покупки “маленькой радости” и отложить сэкономленные деньги на крупные покупки?», 69% человек ответили, что не стали бы отказываться, а 31% ответивших готовы перейти к более рациональному потреблению. Можно сделать вывод, что для большинства опрошенных эмоциональное потребление стало неотъем-

лемой частью жизни и, действительно, данная форма потребления носит регулярный характер. Это подтверждают результаты опроса:

- ✓ 43% покупают что-то из сегмента «маленьких радостей» ежедневно;
- ✓ 33,3% позволяют себе покупки несколько раз в неделю;
- ✓ 13,8 % «балуют» себя только раз в неделю;
- ✓ лишь 7,8% совершают эмоциональные покупки один-два раза в месяц.

Далее был разработан ряд рекомендаций того, как бизнесу адаптироваться к новой модели потребления. Возможные способы представлены в Табл. 2.

Таблица 2.

Рекомендации и возможные способы их применения

Микро-вознаграждения	Бонусные баллы за каждую покупку, кешбэк
Запоминающаяся упаковка	Дополнительный вкладыши (резинка, открытка, наклейки)
Специальные предложения	«Утренний кофе за счет заведения» после 5 покупок
Геймификация	Награды за ежедневный заход в приложение, челленджи
Бесплатный первый товар/услуга	Пробная версия десерта, кофе и т.п.
Интеграция с доставкой (15–30 минут)	Дает возможность клиенту быстро удовлетворить потребность в желаемом продукте/услуге

Некоторые крупные компании уже применяют определенные пункты из таблицы. Например, «Золотое яблоко» – крупная сеть магазинов косметики и парфюмерии использует в своем приложении «бьютисы» – цифровая валюта, накапливая которую можно получать подарки. Так, клиенту, который выполняет различные задания из приложения, связанные с покупкой товаров «Золотого яблока», присваивается определенный статус (от бьюти-искателя до бьюти-легенды). Каждый статус обладает

своей системой скидок и бонусов, что помогает увеличивать продажи и обеспечивает прирост и удержание клиентов.

Далее, у сети кофеен «Дринкит» есть опция печати твоего фото, которое можно добавить на чек заказа, что превращает обычный поход в кофейню в нечто запоминающееся.

Выводы

В ходе исследования удалось достичь поставленной цели. По нашему мнению, можно ожидать дальнейшее расширение сегментов рынка «маленьких радостей». Так, по прогнозам “Kantar Group” нестабильность и неопределенность, с которыми общество сталкивается, вряд ли исчезнут в ближайшие пять-восемь лет. Это признак того, что тренд на «маленькие радости» или “Treatonomics” будет развиваться и приобретать все новые формы в зависимости от географии и культурных ниш. В перспективе, данный феномен вполне вероятно перерастет в новую устойчивую модель поведения потребителя, которая требует от бизнеса глубокого понимания обстановки в мире, а также психологии и эмоциональных особенностей современного человека. Результаты исследования станут полезны для дальнейшего, более подробного изучения поставленного в статье феномена, поскольку тема новая и на данный момент узко освещена в научных работах.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Воронцова Д.* Об экономике и не только. Индекс губной помады, или как тяжелые экономические времена влияют на потребление // «Дайджест экономических новостей». 2023. [Эл. ресурс]. URL: <https://economics.mgimo.ru/archive/05-2023/lipstick-index>
2. НТВ «Экономика маленьких радостей» [Эл. ресурс]. URL: <https://www.ntv.ru/video/2524783/>
3. *Комарова К.О.* Феномен экономики впечатлений // «Международный студенческий вестник». № 4 (часть 2). 2015. СС. 249 – 251 [Эл. ресурс]. URL: https://eduherald.ru/article/view?id=13481&utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru
4. *Сиденко Д.С.* Психология потребителей и ее влияние на маркетинговые стратегии предприятий // «Форум». № 2 (32). 2024. СС. 246–248 [Эл. ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=75142144>.

5. РБК. Тренды «Культура маленьких радостей: что это за тренд и какие у него последствия» [Эл. ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/67ecd8ad9a7947f89579fe95>
6. Ратнер С.В., Шапошников А.М. Прогнозирование изменений потребительского поведения в условиях экономического кризиса // «Экономический анализ: теория и практика». № 5 (524). 2022. СС. 911–926 [Эл. ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48556156>

ANALYSIS OF CURRENT TRENDS IN THE CONSUMER GOODS MARKET

A. Zivunova, L. Lopatina

Perm National Research Polytechnic University

ABSTRACT

The article examines existing consumption patterns in society, with a particular focus on the phenomenon of «little treats» as a new form of emotional consumption that spread after the COVID-19 pandemic. The authors analyze the reasons for society's shift toward compensatory consumption, identify the main categories of goods and services shaping this market, and present the results of an original survey. The conclusion is drawn about the further development of “Treatonomics” as a sustainable behavioral model under conditions of economic instability, and a number of recommendations are provided for businesses to adapt to new consumer demands within the framework of the “little treats” phenomenon.

Keywords: little treats, emotional consumption, “Treatonomics”, lipstick index, consumer trends, compensatory consumption.

СРАВНЕНИЕ УРОВНЯ ДОСТУПНОСТИ ЖИЛЬЯ В ПЕРМСКОМ КРАЕ И СОСЕДНИХ РЕГИОНАХ ПРИВОЛЖСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА

*Л.Р. Лопатина, А.А. Зивунова**

*Пермский национальный исследовательский политехнический университет
lubovlopatina91@gmail.com, anastasiazivunova@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

В данной статье анализируется уровень доступности жилья в четырех регионах Приволжского федерального округа (Пермский край, Республика Татарстан, Кировская и Оренбургская области) в период 2021–2025гг. Рассматриваются основные индикаторы: коэффициент доступности жилья, соотношение динамики цен и доходов населения, объемы ипотечного кредитования, уровень одобрения заявок, просроченная задолженность. Выявлены структурные причины кризиса доступности жилья, характерные для всех регионов, но с разной степенью остроты. Сформулирован прогноз развития ситуации на среднесрочную перспективу.

Ключевые слова: доступность жилья, ипотечное кредитование, ключевая ставка, коэффициент доступности жилья, Пермский край, Приволжский федеральный округ, кризис на рынке недвижимости.

Введение

Актуальность. Доступное жилье – базовая потребность человека и приоритет государственной политики России. В последние годы одной из наиболее острых социально-экономических проблем стал кризис доступности жилья. Данная проблема требует внимания и глубокого анализа факторов, влияющих на рынок жилья. Для исследования использованы статистические данные за период с 2021 по 2025гг., поскольку в этот временной промежуток можно проследить реакцию рынка недвижимости на изменения в экономике страны.

Цель работы: Выявить и сравнить уровень доступности жилья в Пермском крае, Республике Татарстане, Кировской и Оренбургской об-

* Научный руководитель – доцент, к.э.н. М.И. Ахметова.

ластях в период с 2021 по 2025гг., а также выявить структурные причины кризиса и перспективы его развития.

Задачи: 1. Проанализировать динамику основных показателей доступности жилья (коэффициент доступности, соотношение стоимости жилья и доходов населения, объемы ипотечного кредитования) в выбранных регионах за 2021–2025гг.

2. Выявить и охарактеризовать структурные причины кризиса доступности жилья.

3. Установить взаимосвязь и характер влияния выявленных системных причин на проявление кризиса в указанный период

4. На основе проведенного анализа сформулировать вывод о характере и перспективах развития кризиса доступности жилья

Методы исследования: теоретический анализ (изучение научной литературы, экономических статей, аналитических отчетов), обобщение информации, структурный анализ, сравнительный анализ, метод графической интерпретации.

Результаты. Проведенный анализ выявил ряд основных причин, которые характеризуют глубину кризиса доступности жилья в регионах ПФО. Результаты исследования демонстрируют, что рост цен на жилье стабильно опережает увеличение доходов населения, из-за этого покупательская способность снижается и приобретение жилья становится недостижимым для многих людей. Сильнее всего этот разрыв проявился в 2022 году, так в Пермском крае цены на жилье выросли на 36%, а доходы населения всего на 15%. Для наглядного представления были сделаны графики (Рис. 1, Рис. 2 и Рис. 3).

Показатель доступности жилья в Пермском крае этот показатель снизился с 6,1 года в 2023 году до 3 лет в 2025, однако все еще превышает норму. В соседних регионах ситуация также напряженная: к 2025 году коэффициент варьируется от 3 до 4,2 лет. Таким образом, кризис доступности жилья характерен для всей территории.

Если произвести расчет с медианной зарплатой в 2025 году, которая составила по Пермскому краю 61547 рублей, то для покупки стандартной квартиры площадью 54 кв.м в новостройке, если откладывать всю зарплату одному человеку потребуется 11,3 года. Если включить в расчет данные МРОТ, как обязательные расходы, то потребуется 17,8 лет.

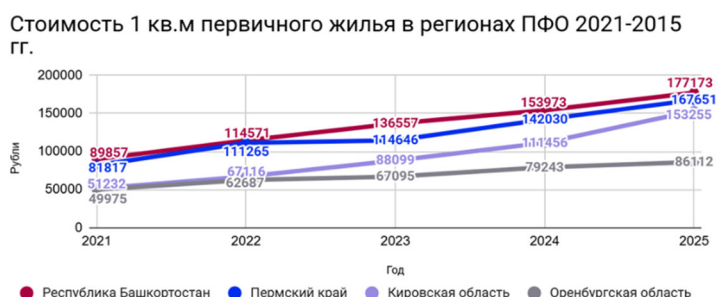
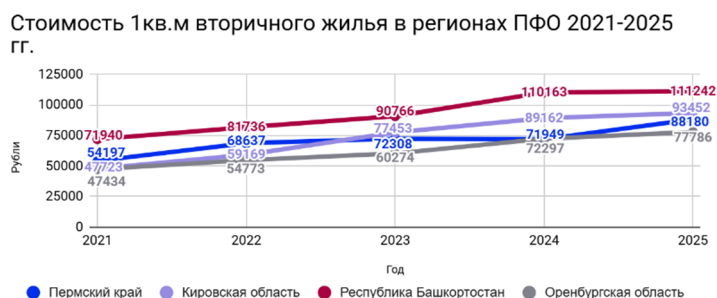
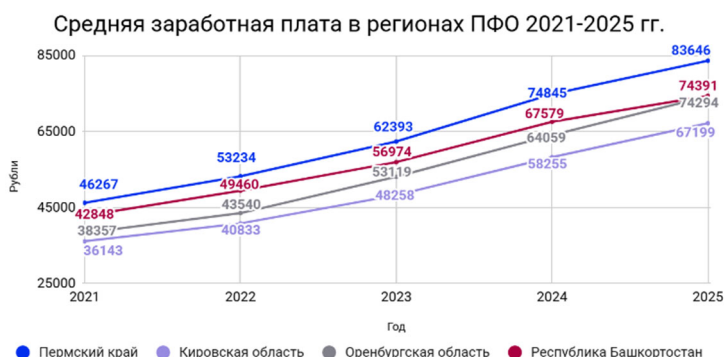


Рисунок 1, Рисунок 2, Рисунок 3. Изменение средней заработной платы и стоимости 1 кв. м жилья на первичном и вторичном рынках в регионах ПФО.

Анализ выявил сокращение доступности ипотеки, что вызвало перераспределение спроса в пользу льготные программы. Динамика ключевой ставки Банка России с 2021 по ноябрь 2025 года представлена на графике (Рис. 4). Ключевая ставка, которая с августа 2023 года не опускалась ниже 12%, а в октябре 2024 года достигла 21%, сделала ипотеку для рядовых граждан практически недоступной.

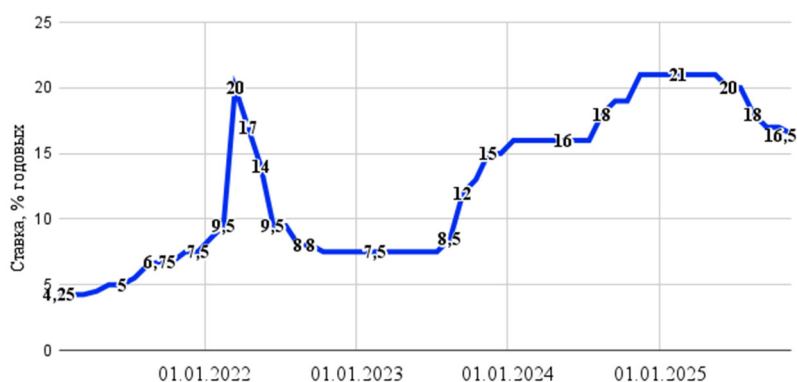


Рисунок 4. Изменение ключевой ставки России.

Теперь перейдем к конкретному региону. Далее будем подробно рассматривать Пермский край, так как он демонстрирует, в целом, средние результаты среди соседних областей, и, к тому же, именно здесь мы проживаем, что позволяет нам лучше понимать местную специфику.

Объем выданных ипотечных кредитов в Пермском крае за 2024 году составил 27 тыс. единиц на сумму 80 млрд рублей, что значительно ниже, чем в рекордный 2023 год, тогда было выдано 88 тыс. кредитов на сумму 131 млрд рублей. В 2025 году сокращение этого показателя продолжилось, за первые полгода было взято 6 тысяч кредитов на сумму 26 млрд рублей. Для наглядного представления информации, был сделан график (Рис. 5).

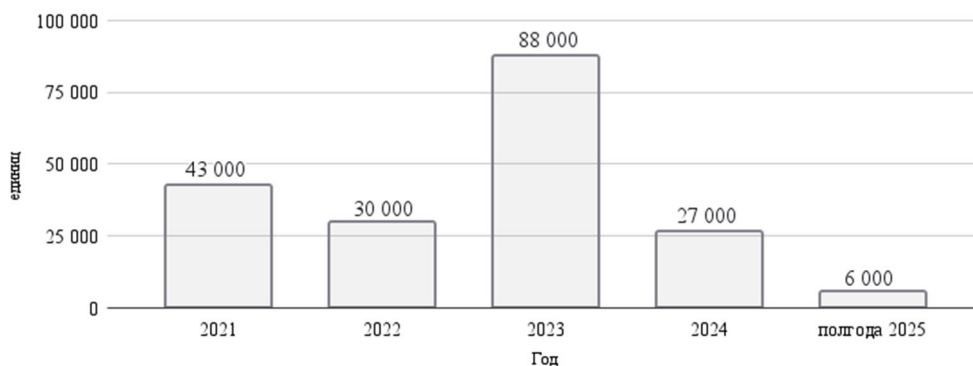


Рисунок 5. Количество ипотечных кредитов, предоставленных физическим лицам в Пермском крае.

Условия кредитования ужесточились: в 2024 году банки расширили требования к первоначальному взносу по ипотеке от 20 до 30%. В тот же год увеличился срок жилищного кредита: он составил 30 лет, это на 7 лет больше, чем в предыдущем году. По итогам сентября 2025 года, банки отказали в 60% заявок на все виды ипотечных кредитов. Это – самый высокий процент отказов за последние годы. Кризисные явления подтверждаются ростом просроченной задолженности по платежам за ипотеку. На вторичном рынке долг вырос в 2 раза за 8 месяцев 2025 года. К сентябрю текущего года этот показатель составил 2,27 млрд рублей. Для сравнения, в начале года он составлял 1,11 млрд рублей. Сейчас большая часть заемщиков по ипотечным кредитам в Прикамье – это те, кто подходит под льготные категории граждан. Из 6 тысяч ипотечных кредитов в 2025 году 3,2 тысячи составили кредиты по семейной ипотеке, это на 30% больше, чем в том же периоде предыдущего года. IT ипотеку в период с 2022 по 2024 год оформили 1,4 тысячи раз. Стоит отметить, что постепенное снижение ключевой ставки к ноябрю 2025 года создает предпосылки для будущего улучшения доступности ипотечных кредитов, однако для полноценного восстановления рынка потребуются время и комплекс дополнительных мер со стороны Банка России, правительства и коммерческих банков.

Падение спроса из-за недоступности ипотеки привело к накоплению в столице Пермского края определенного объема нереализованного жилья. В 2023 году этот объем составил 670 тыс. кв. м. это 61% от общего объема, введенного в эксплуатацию. Строительные компании столкнулись еще и с стремительным ростом себестоимости строительства. Многие девелоперы пересмотрели свои стратегии и сократили запуск новых проектов на 59% за первое полугодие 2025 года, уменьшили среднюю площадь квартир, заморозили часть строящихся объектов. Темпы строительства в Пермском крае продолжают снижаться, так за 2024 год показатель упал на 12% по сравнению с предыдущим годом. Отрасль переживает период структурной перестройки, пытаясь адаптироваться к новым рыночным условиям.

Выводы

Кризис доступности жилья в Пермском крае имеет глубокие системные причины. В целом, аналогичные проблемы характерны и для

соседних регионов. Выявленные проблемы образуют взаимосвязанную систему факторов, где ухудшение одного из них может повлечь усугубление других. В ближайшие 3–5 лет ситуация с доступностью жилья вряд ли кардинально улучшится. Даже постепенное снижение ключевой ставки не сделает ипотеку доступной для большинства жителей Пермского края и соседних регионов. Можно ожидать дальнейшего роста просрочек по кредитам, что спровоцирует дополнительные ограничения в кредитной политике банков. В среднесрочной перспективе вероятно постепенная перестройка рынка. А именно: можно ожидать сокращение объемов строительства и при сохранении базового спроса может способствовать стабилизации цен. Наиболее реалистичным представляется поэтапное восстановление через развитие альтернативных способов решения жилищного вопроса, например, арендных моделей, кооперативного строительства, целевых программ поддержки. Однако это потребует совместных усилий власти, бизнеса и общества для создания новой, более сбалансированной модели жилищного рынка в крае.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Нарыкова П.А.* Оценка доступности жилья в регионах ЦФО / П.А. Нарыкова, Л.М. Осиневич // Актуальные вопросы и современные аспекты экономики, финансов и бухгалтерского учета: сборник научных статей Международной научно-практической конференции. Курск: Курский государственный университет, 2025. СС. 136–141. УДК: 330.322.
2. *Савельев А.Ю.* Доступность жилья как социальная проблема российского общества: оценка населения и экспертов (на материале города Казань) / А.Ю. Савельев // «Уровень жизни населения регионов России». Т. 18. № 3. 2022. СС. 378–391. DOI 10.19181/lspr.2022.18.3.9.
3. *Попкова Ю.И.* Роль государства в обеспечении доступности жилья для населения Российской Федерации / Ю.И. Попкова, В.И. Яковлев // «Тенденции развития науки и образования». № 121–4. 2025. СС. 22–26.
4. *Авдеева С.А.* Влияние ключевой ставки ЦБ РФ на доступность жилья в России / С.А. Авдеева // Социально-экономические процессы современного общества: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Чебоксары: ООО «Издательский дом «Среда», 2025. СС. 38–40.
5. Доступность жилья в городах, городских агломерациях и регионах России / коллектив авторов. Фонд «Институт экономики города», 2025. (Работа выполнена за счет средств Целевого капитала Фонда «Институт экономики города»).

6. Restate.ru «Статистика цен на вторичное жилье в Пермском крае» [Эл. ресурс]. URL: <https://permskiy-krai.restate.ru/graph/ceny-prodazhi-kvartir/>
7. Центральный банк Российской Федерации «Ключевая ставка Банка России» [Эл. ресурс]. URL: https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.From=01.01.2021&UniDbQuery.To=21.11.2025
8. Центральный банк Российской Федерации «Ипотечное кредитование» [Эл. ресурс]. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/mortgage/
9. Федеральная служба государственной статистики «Рынок труда, занятость и заработная плата» [Эл. ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries

COMPARISON OF HOUSING AFFORDABILITY IN PERM KRAI AND NEIGHBORING REGIONS OF THE VOLGA FEDERAL DISTRICT

L. Lopatina, A. Zivunova

Perm National Research Polytechnic University

ABSTRACT

The article analyzes the level of housing affordability in four regions of the Volga Federal District (Perm Krai, the Republic of Tatarstan, Kirov Oblast, and Orenburg Oblast) for the period 2021–2025. Key indicators are examined: housing affordability ratio, the relationship between price dynamics and household incomes, mortgage lending volumes, loan approval rates, and overdue debt. Structural causes of the housing affordability crisis common to all regions, albeit with varying severity, are identified. A medium-term forecast for the situation is provided.

Keywords: housing affordability, mortgage lending, key rate, housing affordability ratio, Perm Krai, Volga Federal District, real estate market crisis.

МОДЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ИНФЛЯЦИОННЫХ ОЖИДАНИЙ НА ФАКТИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ ИНФЛЯЦИИ

С.А. Малевич

*Белорусский государственный экономический университет
unuaiko@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

В данной статье описан процесс оценки влияния инфляционных ожиданий на фактический уровень инфляции, показаны результаты модельного анализа для ряда стран.

Ключевые слова: инфляция, инфляционные ожидания, кривая Филлипса, TIPS-спред, волатильность, фильтр Калмана.

Введение

В условиях современной рыночной экономики инфляция остается одной из ключевых макроэкономических проблем, а инфляционный всплеск 2021–2023 годов наглядно продемонстрировал, что масштаб ценового давления во многом зависит от инфляционных ожиданий. *Актуальность данного исследования* состоит в необходимости анализа механизмов инфляции в условиях глобальной неопределенности, а также обусловлена изменением способов формирования ожиданий под влиянием цифровых коммуникаций и появлением новой эмпирической базы. *Цель исследования* – оценка влияния инфляционных ожиданий на фактическую инфляцию. *Задачи исследования:* систематизировать теоретические концепции ожиданий, сопоставить методы их измерения, исследовать каналы трансмиссии в реальную инфляцию, провести тестирование моделей, а также проанализировать инструменты денежно-кредитной политики по якорению ожиданий. *Объектом исследования* выступают инфляционные процессы в развитых экономиках. *Предметом* – механизмы формирования и трансмиссии инфляционных ожиданий.

Материал и методы

Инфляционные ожидания – это предположение экономических субъектов о будущем уровне цен, которые напрямую влияют на текущее потребление, инвестиции и ценообразование, приобретая самоисполняющийся характер, что делает управление ими одним из важнейших инструментов монетарной политики [1]. Их преодоление – одна из важнейших задач для развития экономики и сдерживания инфляции. Сами же ожидания подразделяют на три категории [2]:

1) *Адаптивные ожидания*

Данная концепция инфляционных ожиданий предполагает, что потребители корректируют свои ожидания насчет будущей инфляции только из-за своего прошлого опыта. Также данный вид инфляционных ожиданий можно описать следующим образом [3]:

$$pe(T) = pe(t-1) + \lambda \cdot [\pi(t-1) - pe(t-1)], \quad (1)$$

где $pe(t)$ – ожидаемый уровень инфляции в период t ;

$\pi(t-1)$ – фактическая инфляция в предшествующем периоде;

$\lambda \in (0, 1]$ – коэффициент адаптации.

2) *Рациональные ожидания*

Эта категория ожиданий более усовершенствована по сравнению с предыдущей, т. к. она менее ориентирована на прошлое. Концепция основана на том, что формируют прогнозы будущей инфляции не только на основании прошлого опыта, но и на основе анализа будущей ситуации. Рациональные потребители используют всю доступную информацию на рынке, что дает возможность им предвидеть последствия изменений в экономике. Описывается следующим образом [4]:

$$pe(t) = E[\pi(t)|\Omega(t-1)] \quad (2)$$

где $E[\cdot]$ – оператор математического ожидания,

$\Omega(t-1)$ – полная информационная совокупность, доступная агентам на момент прогноза.

3) *Поведенческие аспекты*

Концепция основана на психологических аспектах человеческого восприятия, она позволяет объяснить отклонения субъективных прогнозов от рациональной оценки. Инфляционные предубеждения – это целый феномен, при котором происходят систематические нарушения в восприятии под влиянием когнитивных ограничений, которые приводят к тому, что фактический уровень инфляции оказывается ниже или выше своего

предполагаемого уровня. К подобным предубеждениям можно отнести несколько эффектов [5]:

1. *Эффект «якорение»* – это когнитивное искажение, при котором субъект осуществляет оценку ситуации, отталкиваясь от исходных точек (якорей), что выражается через предвзятость к последующей информации, потому что субъект опирается на первую полученную информацию, что приводит к последующим заниженным/завышенным ожиданиям к инфляции [6].

2. *Эффект «опыта»* – этот вид искажения указывает на роль жизненного опыта в условиях инфляционных ожиданий. Были проведены исследования на основе 50-летних опросов, где было выведено, что средняя инфляция, которая наблюдается людьми в течение всей жизни, является самым значительным показателем для их инфляционных ожиданий. Например, в тех домохозяйствах, где основной покупатель – женщина, было выявлено, что они имеют более высокие инфляционные ожидания в отличие от мужчин [7].

3. *Эффект «эвристики доступности»* – данный эффект представляет собой ментальный механизм, при котором субъект измеряет событие не на основе статистических данных, а на когнитивной легкости интерпретации информации с помощью примеров из памяти [8].

Таблица 1.

Методы оценки уровня инфляции

Метод	Описание	Необходимые статистические данные
Регрессионная модель Филлипса	Ожидаемая инфляция (из опросов или на основе прошлых данных) вводится в модель Филлипса. Фактическая инфляция регрессируется на опережающую инфляцию (ожидания) и разрыв выпуска (или безработицу). Например:	Темпы инфляции (ИПЦ), меры экономической активности (ВВП, безработица или разрыв выпуска), опережающие индикаторы (инфляционные прогнозы из опросов или лаговые значения инфляции).

	$\pi_t = \alpha + \beta \cdot E_{t-1}[\pi_t] + \gamma \cdot (\text{разрыв выпуска}) + \varepsilon_t.$ Коэффициент β оценивает влияние ожиданий на инфляцию.	
VAR / SVAR-анализ	Векторная авторегрессия (VAR): строится VAR-модель (инфляция, ВВП, процентные ставки, опросные ожидания и др.) без жестких ограничений; анализируются взаимосвязи и корреляции. Структурная VAR (SVAR): вводятся теоретические ограничения для идентификации шоков (например, шок к ожиданиям) и изучается импульсный отклик инфляции.	Временные ряды: фактические темпы инфляции, процентные ставки/денежная масса, показатели ВВП или разрыв выпуска, опросные показатели ожидаемой инфляции. Для SVAR также требуются данные, необходимые для идентификации (например, долгосрочные ограничения).
Панельный (“shift-share”) подход	Мультифакторный регрессионный анализ с панельными данными. Используются региональные или демографические группы как «инструмент» для ожиданий (“shift-share”). Это позволяет выявить эффект ожиданий и уменьшить проблему эндогенности	Региональные/отраслевые данные по инфляции и ожиданиям: временные ряды уровня цен по регионам, данные по инфляционным ожиданиям населения/бизнеса в регионах, демографические/экономические доли групп (для “shift-share” инструментов).
Рыночная (“breakeven”) модель ожиданий	Вычисление безубыточной инфляции (“breakeven inflation”) из рынка облигаций. Разность доходностей номинальных и инф-	Доходности номинальных и реальных (инфляционно-индексированных) государственных облигаций по разным срокам; фактическая

	ляционно-индексированных облигаций одинакового срока дает рыночную оценку ожидаемой инфляции; этот показатель сравнивают с фактической инфляцией или включают в регрессии	инфляция (ИПЦ) для сравнения
Модель со скрытыми компонентами (Калмановский фильтр)	Инфляция представляется как сумма скрытых компонентов: долгосрочной тенденции (интерпретируемой как ожидаемая инфляция) и временного цикла. Kalman-фильтр используется для оценки скрытых переменных (тренд и цикл)	Последовательность фактической инфляции (ИПЦ) по месяцам/кварталам; при наличии – прогнозы инфляции на разных горизонтах (например, из опросов профессионалов) для улучшенной идентификации
Прямые опросные методы	Анализ связи между опросными прогнозами инфляции и фактической инфляцией: строятся регрессии фактической инфляции на прогнозы (на год/квартал вперед) из опросов домохозяйств, бизнеса или экономистов. Сравнивается прогностическая способность различных источников ожиданий	Опросные данные: ожидаемая инфляция (на год/квартал вперед) из опросов населения, бизнеса и профессиональных прогнозов; фактическая инфляция (ИПЦ) за соответствующие периоды

Источник – составлено автором.

Результаты

1) Регрессионная модель кривой Филлипса

Расчет осуществлялся по уравнению кривой Филлипса [9]:

$$\pi t = \alpha + \beta \cdot Et - 1[ut] + \gamma \cdot \pi t - 1 + \varepsilon t \quad (3)$$

где πt – уровень инфляции в период t ;

ut – уровень безработицы;

$\pi t-1$ – лаговое значение инфляции;

εt – случайная ошибка.

Оценка параметров на данных по США дала следующий результат:

$$\pi t = 3,66 - 0,32 \cdot ut + 0,28 \cdot \pi t-1. \quad (4)$$

На основе полученной модели можно сделать ряд выводов. Коэффициент $\beta = -0,32$ при уровне безработицы свидетельствует о том, что каждый дополнительный процентный пункт роста безработицы ассоциируется со снижением инфляции на 0,32 п.п. Данная взаимосвязь согласуется с теоретическими предсказаниями кривой Филлипса об обратной зависимости между занятостью и ценовым давлением и подтверждает ее эмпирическую состоятельность для рассматриваемого периода. Коэффициент $\gamma = 0,28$ при лаговой инфляции указывает на наличие инфляционной инерции: около 28% текущей инфляции определяется ее предшествующим уровнем, что отражает механизм закрепления инфляционных ожиданий в поведении экономических агентов.

Проверка модели на данных, полученных за IV квартал 2024 г. ($ut = 4,01\%$, $\pi t-1 = 2,63\%$) дают прогнозное значение инфляции:

$$\pi t = 3,66 - 0,32 \cdot 4,01 + 0,28 \cdot 2,63 = 3,11\% \quad (5)$$

Фактический уровень инфляции за данный период составил 3,3%. Относительное расхождение между прогнозным и фактическим значениями составило 0,19 п.п., что свидетельствует об удовлетворительной прогностической способности модели. Отклонение может быть обусловлено влиянием факторов, не включенных в уравнение, в частности, шоками предложения и изменениями в инфляционных ожиданиях, не охваченными лаговой переменной.

2) Прямые опросные методы

Для оценки ожиданий использовались данные индекса потребительских настроений Мичиганского университета (MICH) [10], фиксирующего субъективные прогнозы домохозяйств США относительно будущего уровня инфляции. Сопоставление прогнозов с фактически наблюдавшейся инфляцией представлено в Табл. 2.

Сравнение прогнозов МІСН и фактического уровня инфляции [11]

Период прогноза	Ожидания по МІСН	Фактическая инфляция	Отклонение
Ноябрь 2024	2,6	2,9	+0,3
Август 2025	4,8	3,0	–1,8

Анализ данных Табл. 2 позволяет сделать следующие выводы: в ноябре 2024г. расхождение между ожиданиями и фактическим уровнем инфляции составило лишь +0,3 п.п., что указывает на относительно высокую точность опросного метода в условиях стабильного инфляционного фона. Вместе с тем, в августе 2025г. ожидаемая инфляция (4,8%) значительно превысила фактическую (3,0%), а отклонение составило –1,8 п.п. Подобное систематическое завышение характерно для опросных методов и объясняется действием поведенческих эффектов, прежде всего эффекта «эвристики доступности», который упомянут выше [8]. В частности, резкий рост цен в 2022г. закрепился в памяти респондентов как ориентир, что обусловило устойчивое завышение инфляционных ожиданий даже в период их фактического снижения.

3) Рыночная модель ожиданий (TIPS-спред)

TIPS-спред (“Treasury Inflation-Protected Securities spread”) представляет собой разность между доходностью номинальных государственных облигаций США и доходностью инфляционно-индексированных облигаций того же срока обращения [12]:

$$BEt_n = y_t^{nom(n)} - y_t^{real(n)} \quad (6)$$

где $y_t^{nom(n)}$ – это доходность номинальных государственных облигаций; $y_t^{real(n)}$ – это доходность инфляционно-индексируемых облигаций.

Результаты расчета TIPS-спреда для двух сопоставимых периодов представлены в Табл. 3.

Расхождение между значениями TIPS-спреда 2014 и 2024 гг составляет всего 0,06 п.п. – это крайне малая величина за десятилетний горизонт. Данный результат свидетельствует о высокой устойчивости долгосрочных инфляционных ожиданий участников финансового рынка и их надёжной заякоренности вблизи целевого ориентира ФРС в 2%.

Таблица 3.

Расчет TIPS-спреда для США [13]

Период прогноза	Номиналь- ная доход- ность	Реальная до- ходность	TIPS-спред
Июль 2014	2,50	0,29	2,21
Июль 2024	—	—	2,27

Низкая изменчивость показателя объясняется тем, что финансовые агенты несут прямые материальные потери за ошибки прогнозирования, в отличие от респондентов опросов, они встраивают в цену инструментов наиболее точную оценку будущей инфляции, что придаёт рыночной модели наибольшую прогностическую точность в долгосрочном горизонте.

4) *Фильтр Калмана*

Оценка инфляционного тренда осуществлялась посредством фильтра Калмана [14] – метода оптимальной рекурсивной фильтрации, позволяющего разложить наблюдаемый временной ряд на структурную (трендовую) и циклическую составляющие. Модель задается системой двух уравнений: уравнением наблюдения (7) и уравнением состояния (8).

$$y_t = \mu_t + \varepsilon_t, \varepsilon_t \sim N(0, R) \quad (7),$$

$$\mu_{t+1} = \mu_t + \eta_t, \eta_t \sim N(0, Q) \quad (8)$$

где μ_t – скрытый инфляционный тренд;

ε_t и η_t – ошибки наблюдения и состояния, соответственно.

Результаты применения модели к данным по инфляции Германии приведены в Табл. 4.

Таблица 4.

Фильтр Калмана для инфляции Германии [15]

Квартал	Реальная π_t	Оценочный тренд μ_t	Цикл $\varepsilon_t = \pi_t - \mu_t$
2021Q1	6,515	6,515	0
2021Q2	8,449	8,191	0,258
2021Q3	8,902	8,566	0,336
2021Q4	11,747	9,958	1,789
2022Q1	7,600	8,997	-1,397
2022Q2	8,249	8,700	-0,451

2022Q3	10,899	9,564	1,335
2022Q4	9,614	9,583	0,031
2023Q1	7,752	8,868	-1,116
2023Q2	6,774	8,050	-1,276
2023Q3	4,341	6,602	-2,261
2023Q4	3,770	5,496	-1,726
2024Q1	2,318	4,256	-1,938
2024Q2	2,538	3,585	-1,047
2024Q3	1,805	2,890	-1,085
2024Q4	2,844	2,872	-0,028

На основе анализа данных Табл. 4 можно выделить три характерных периода.

В период первого квартала 2021 до четвертого квартала 2021гг. наблюдалось нарастающее инфляционное давление с устойчивым положительным циклическим компонентом. Максимальное отклонение зафиксировано в 2021Q4 и составило +1,789 п.п. при фактической инфляции 11,747%. Примечательно, что оценочный тренд в тот же период вырос лишь до 9,958%, то есть значительно медленнее. Это свидетельствует о том, что долгосрочные инфляционные ожидания реагировали на шок постепенно, без немедленного пересмотра.

В период с первого квартала 2022 до второго квартала 2023гг. циклический компонент демонстрирует высокую волатильность: отрицательные значения чередуются с положительными. Подобная картина типична для периода ужесточения денежно-кредитной политики: повышение ключевой ставки ЕЦБ начало оказывать сдерживающее воздействие на инфляцию, однако вследствие временных лагов трансмиссии эффект проявлялся неравномерно.

В период третьего квартала 2023 по четвертый квартал 2024гг. фактическая инфляция устойчиво опускается ниже трендового уровня: значения циклического компонента отрицательны во всех кварталах и последовательно уменьшаются по абсолютной величине. К 2024Q4 цикл практически обнуляется (-0,028 п.п.), что сигнализирует о стабилизации инфляционных ожиданий и возврате инфляции к своему равновесному тренду.

Проведенный анализ показал, что инфляционные ожидания оказывают измеримое и статистически значимое воздействие на фактическую

инфляцию, реализуя его через механизм самоисполняющихся прогнозов. Среди рассмотренных методов оценки наибольшую прогностическую точность в долгосрочном горизонте демонстрирует рыночная модель, тогда как опросный метод систематически завышает ожидания вследствие когнитивных искажений – в частности, эффекта эвристики доступности. Случай Германии подтверждает, что при последовательной политике Центрального банка долгосрочные ожидания сохраняют устойчивость даже в условиях значительных ценовых шоков: к IV кварталу 2024г. циклический компонент инфляции практически обнулится, не затронув трендовую составляющую. Это свидетельствует о том, что доверие к монетарному регулятору функционирует как самостоятельный дезинфляционный инструмент. Эффективная антиинфляционная политика должна быть направлена не только на управление процентной ставкой, но и на целенаправленное формирование ожиданий через прозрачную коммуникацию и последовательность принимаемых решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Койчуева М.Т., Богатырев М.М.* Инфляционные ожидания и методы их изучения // «Экономика и экологический менеджмент». № 4. 2014. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/inflyatsionnye-ozhidaniya-i-metody-ih-izucheniya>.
2. *Тинякова В.И.* Адаптивно-рациональное прогнозирование: сущность, этапы, модели переходных процессов // «Наука. Инновации. Технологии». № 44. 2006. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptivno-ratsionalnoe-prognozirovanie-suschnost-etapy-modeli-perehodnyh-protsessov>
3. *Мут Дж.Ф.* Рациональные ожидания и теория движения цен / Дж. Ф. Мут // «Эконометрика». № 3. Т. 29, 1961. СС. 315–335.
4. *Тверски А.* Суждения в условиях неопределенности: эвристика и предвзятость / “Science”. № 4157. Т.185, 1974. СС. 1124–1131. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124
5. *Нежевец Д.С., науч. рук. Е.А. Готовцева* // Экономика и маркетинг в промышленности [Эл/ ресурс]: материалы студенческой научно-технической конференции, проводимой в рамках международного молодежного форума «Креатив и инновации 2021», Минск, 20–30 апреля 2021г. / редкол.: А.В. Данильченко [и др.]. Минск: БНТУ, 2021. СС. 195–197.
6. *Нежевец Д.С.* Экономика и маркетинг в промышленности [Эл. ресурс]: материалы студенческой научно-технической конференции, проводимой в рамках международного молодежного форума «Креатив и инновации 2021», Минск, 20–30 апреля 2021г. / редкол.: А. В. Данильченко [и др.]. Минск: БНТУ, 2021. СС. 195–197.

7. *Мальмендье У.* Уроки инфляции // «Ежеквартальный журнал экономики». Т. 131, № 1. 2016. СС. 53–87. DOI: 10.1093/qje/qjv037.
8. *Фомин А.Е.* Эвристика доступности и метакогнитивный мониторинг решения учебных задач студентами // «Вестник БГУ». № 1 (2). 2012. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evristika-dostupnosti-i-metakognitivnyu-monitoring-resheniya-uchebnyh-zadach-studentami>
9. *Филлипс А.У.* Связь между безработицей и темпом изменения денежной заработной платы в Соединенном Королевстве, 1861–1957гг. / А.У. Филлипс // “Econometrica”. Т. 25, № 100. 1958. СС. 283–299.
10. *Опросы потребителей.* Мичиганский университет: инфляционные ожидания [MICH] [Эл. ресурс] / Университет Мичигана. Режим доступа: <https://data.sca.isr.umich.edu>.
11. *Опросы потребителей.* Мичиганский университет: инфляционные ожидания [MICH] [Эл. ресурс] / Университет Мичигана. Режим доступа: <https://data.sca.isr.umich.edu>
12. *Индекс потребительских цен для всех городских потребителей: все позиции в среднем по городу США* [CPIAUCSL] [Эл. ресурс] / Бюро статистики труда США // “FRED Economic Data”. Режим доступа: <https://fred.stlouisfed.org/series/CPIAUCSL>
13. *Гюркайнак, Р.С.* Кривая доходности TIPS и компенсация инфляции / Р.С. Гюркайнак, Б. Сак, Дж.Х. Райт // «Американский экономический журнал: Макроэкономика». № 1. Т. 2. 2010. СС. 70–92. DOI: 10.1257/mac.2.1.70.
14. *Кальман Р.Э.* Новый подход к задачам линейной фильтрации и прогнозирования / Р.Э. Кальман // «Журнал фундаментальной инженерии». № 1. Т. 82. 1960. СС. 35–45. DOI: 10.1115/1.3662552
15. ГИПЦ – ежемесячные данные (годовые темпы изменения) [Эл. ресурс] / «Евростат. Режим доступа: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/prc_hicp_manr/default/table

MODEL ANALYSIS OF THE IMPACT OF INFLATION EXPECTATIONS ON THE ACTUAL LEVEL OF INFLATION

S. Malevich

Belarusian State Economic University

ABSTRACT

The article describes the process of estimating the impact of inflation expectations on actual inflation rates and presents the results of a model analysis for a number of countries.

Keywords: Inflation, inflation expectations, Phillips curve, TIPS spread, volatility, Kalman filter.

ЕАЭС КАК МЕЖДУНАРОДНАЯ ИНТЕГРАЦИОННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ПОЛИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УЧАСТИЯ РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ*

И.Б. Петросян¹, Л.А. Манукян¹, А.А. Березин²

¹Российско-Армянский университет

²Дипломатическая Академия МГИМО МИД России

irina.petrosyan@rau.am, manleo2002@mail.ru, berezinareg@gmail.com

АННОТАЦИЯ

В данной статье рассматривается значение участия Республики Армения в Евразийском экономическом союзе. Показано, что ЕАЭС обеспечивает Армении доступ к более широкому рынку, способствует укреплению торгово-экономических связей, расширяет инвестиционные возможности и снижает внешнеэкономическую неопределенность. Особое внимание уделено динамике торговли и инвестиционного взаимодействия, а также институциональным механизмам Союза, позволяющим учитывать национальные интересы Армении. Обосновано, что, несмотря на стремление к диверсификации внешних связей, альтернативные направления не обеспечивают сопоставимой глубины интеграции. Сделан вывод, что ЕАЭС остаётся для Армении наиболее практичным и институционально значимым направлением внешнеэкономической интеграции.

Ключевые слова: ЕАЭС, Республика Армения, экономическая интеграция, внешняя торговля, институциональная устойчивость.

Введение

В условиях геоэкономической нестабильности, трансформации международных хозяйственных связей и усиления роли многосторонних форм координации возрастает значение региональных интеграционных

* Исследование выполнено при финансовой поддержке Комитета высшего образования и науки Республики Армения в рамках научного проекта 10-2/26TR «Исследование экзогенных шоков и механизмы преодоления ограничений экономического роста в Республике Армения».

объединений как механизмов обеспечения устойчивости экономического развития и согласования интересов государств. В современных условиях такие объединения выступают не только как инструменты расширения торговли, но и как формы более устойчивой координации внешнеэкономических связей.

В этом контексте, особый интерес представляет Евразийский экономический союз как действующее интеграционное объединение, в рамках которого сочетаются экономические механизмы общего рынка и институциональные основы взаимодействия государств-участников. Кейс Республики Армения представляет особую значимость, поскольку страна участвует в ЕАЭС как в реально функционирующем интеграционном формате, получает от этого участия конкретные экономические эффекты, одновременно стремится к диверсификации внешних связей, и в силу своего положения, особенно чувствительна к выбору внешнеэкономической модели.

В связи с этим, ЕАЭС для Армении следует рассматривать не только как формальное участие, а как реальный механизм экономической интеграции, значение которого для страны носит устойчивый и комплексный характер. *Цель статьи* состоит в анализе ЕАЭС как международной интеграционной организации через призму экономических и политических аспектов участия Республики Армения – с акцентом на экономические результаты участия страны в Союзе.

Материал и методы

Экономический аспект. Евразийский экономический союз представляет собой международное интеграционное объединение, экономическая сущность которого выражается в формировании общего рынка, функционировании единого таможенного пространства, обеспечении свободы движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы, а также в координации правил и условий хозяйственного взаимодействия государств-участников. В этом смысле, ЕАЭС выступает не просто формой межгосударственного сотрудничества, а реально действующим экономическим пространством, в рамках которого создаются более благоприятные условия для взаимной торговли, производственной кооперации и движения факторов производства [1].

Таблица 1.

**Динамика основных социально-экономических параметров
государств-членов ЕАЭС в определенные годы**

		2005	2010	2015	2020	2025
Армения	<i>Численность населения, млн чел.</i>	3.156	3.055	3.011	2.960	3.076
	<i>ВВП на душу населения, долл. США</i>	1 557	3 041	3 512	4 269	8 556
	<i>Доля страны в ВВП ЕАЭС, %</i>	0.57	0.53	0.65	0.72	0.97
Беларусь	<i>Численность населения, млн чел.</i>	9.697	9.496	9.453	9.410	9.109
	<i>ВВП на душу населения, долл. США</i>	3 124	6 004	5 847	6 487	8 596*
	<i>Доля страны в ВВП ЕАЭС, %</i>	3.52	3.26	3.40	3.52	3.10
Казахстан	<i>Численность населения, млн чел.</i>	15.075	16.203	17.415	18.631	20.283
	<i>ВВП на душу населения, долл. США</i>	3 771	9 071	10 510	9 122	14 445
	<i>Доля страны в ВВП ЕАЭС, %</i>	6.65	8.49	11.34	9.78	10.16
Кыргызстан	<i>Численность населения, млн чел.</i>	5.136	5.431	5.971	6.664	7.282
	<i>ВВП на душу населения, долл. США</i>	477	920	1 163	1 230	2 513*

	Доля страны в ВВП ЕАЭС, %	0.29	0.27	0.41	0.47	0.75
Россия	Численность населения, млн чел.	143.801	142.834	146.744	147.959	146.120
	ВВП на душу населения, долл. США	5 324	10 678	9 356	10 131	14 977*
	Доля страны в ВВП ЕАЭС, %	88.98	87.44	84.20	85.51	85.01

Источник: сайт Евразийской экономической комиссии.

Примечание: * отмечены данные на 2024 год.

Данные Табл. 1 показывают, что ЕАЭС объединяет страны с различным уровнем экономического развития. Государства-члены существенно различаются по численности населения, уровню ВВП на душу населения и доле в совокупном ВВП Союза. При этом внутренняя структура объединения характеризуется высокой степенью асимметрии: доминирующее положение по масштабам экономики занимает Россия, тогда как Армения и Кыргызстан относятся к числу сравнительно малых экономик Союза.

Для Республики Армения участие в ЕАЭС означает включенность в крупное интеграционное пространство, внутри которого страна получает доступ к более емкому рынку. Несмотря на сравнительно небольшой масштаб национальной экономики и невысокую долю в совокупном ВВП Союза, членство в ЕАЭС расширяет внешнеэкономические возможности республики и усиливает ее включенность в систему регионального хозяйственного взаимодействия. Членство в Союзе дает доступ к более крупным рынкам, снижает барьеры во взаимной торговле, упрощает экономические связи и расширяет возможности хозяйственной кооперации. Все это формирует дополнительные условия для развития внешнеэкономической деятельности и укрепления торговых позиций страны.

В ряде исследований подчеркивается, что после присоединения Армении к ЕАЭС ее торговля с партнерами по Союзу заметно активизировалась, при этом ключевое место в структуре экспорта сохранял российский рынок. Одновременно, внешняя торговля Армении в евразийском

направлении должна рассматриваться не только с точки зрения абсолютных объемов, но и с учетом общей степени вовлеченности страны в интеграционные процессы и устойчивости торговых связей с государствами – членами ЕАЭС [2].

Вместе с тем, армянское участие в ЕАЭС имеет свою специфику. Республика не имеет общей сухопутной границы с другими странами Союза, что сохраняет логистические и транзитные ограничения и объективно осложняет реализацию части интеграционного потенциала. Однако даже в этих условиях участие в ЕАЭС обеспечивает Армении заметные преимущества, поскольку общий рынок и единые правила взаимодействия создают более устойчивую основу торгово-экономических связей и частично компенсируют ограничения географического положения.

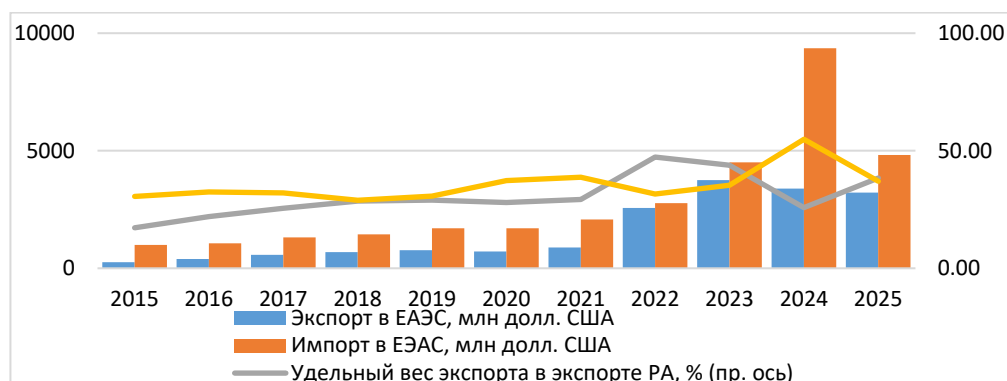


Рисунок 1. Взаимная торговля Армении со странами-участницами ЕАЭС, 2015–2025гг.

Источник: сайт Евразийской экономической комиссии.

Динамика, представленная на Рис.1, показывает, что евразийское направление занимает существенное место во внешней торговле Республики Армения. В 2015–2025гг. экспорт Армении в страны ЕАЭС вырос с \$256,24 млн до \$3219,31 млн, тогда как импорт увеличился с \$988,80 млн до \$4820,70 млн. Особенно заметное усиление роли ЕАЭС наблюдалось в 2022–2024гг., когда доля Союза во внешней торговле Армении существенно возросла. По представленным данным, удельный вес экспорта в ЕАЭС в общем экспорте Армении достиг 47,32 % в 2022 г., а доля импорта из ЕАЭС в общем импорте страны составила 54,86 % в 2024г.

Это позволяет сделать вывод о том, что ЕАЭС стал одним из ключевых направлений внешней торговли Армении. Даже если динамика торговли определялась не только самим фактом членства, но и изменениями более широкой внешнеэкономической конъюнктуры; именно интеграционный формат ЕАЭС создает условия для устойчивости и расширения торгово-экономических связей. В результате, евразийское направление выступает для Армении важнейшим торгово-экономическим контуром, обеспечивающим доступ к крупному рынку и формирующим один из основных источников практических выгод интеграции.

Таким образом, участие в ЕАЭС не только усилило значение евразийского направления во внешней торговле Армении, но и закрепило его как один из наиболее практических каналов экономической интеграции в условиях ограниченности внутреннего рынка и высокой зависимости страны от внешнеэкономической конъюнктуры.

Значение ЕАЭС для Армении не ограничивается торговлей. Существенную роль играет также инвестиционное взаимодействие, поскольку страны Союза выступают для республики важным источником движения капитала и более глубокой формы экономического сотрудничества. Исследования показывают, что экономические эффекты участия Армении в ЕАЭС проявляются не только в торговле, но и в торгово-инвестиционном взаимодействии, поскольку интеграционный формат способствует укреплению хозяйственных связей и формированию более устойчивых каналов экономического сотрудничества [3].

Для Армении инвестиционный фактор особенно важен в силу ограниченности внутреннего рынка и потребности в дополнительных источниках финансирования экономического развития. В этом контексте, страны ЕАЭС значимы как источники прямых иностранных инвестиций, тогда как сама Армения также участвует в инвестиционных процессах на данном направлении, хотя и в меньших масштабах. Тем самым, инвестиционная составляющая дополняет торговые эффекты участия республики в Союзе и показывает, что евразийская интеграция имеет для страны более глубокое экономическое содержание.

Данные Рис. 2 показывают, что инвестиционное взаимодействие Армении со странами ЕАЭС выражено носит неравномерный характер и в значительной степени это связано с Россией. Именно российское направление формировало основную часть инвестиционных потоков в Армению в рамках Союза: \$108,54 млн в 2014г., \$130,47 млн в 2015г.,

\$161,58 млн в 2018г. и \$237,37 млн в 2022 г. В то же время динамика характеризуется заметной волатильностью: в отдельные годы фиксировались отрицательные значения, в том числе -89,37 млн долл. США в 2016г., -92,30 млн долл. США в 2020г., -99,26 млн долл. США в 2023г. и -200,64 млн долл. США в 2024г., что свидетельствует о нестабильности отдельных инвестиционных потоков и их зависимости от внешних и внутренних экономических условий.

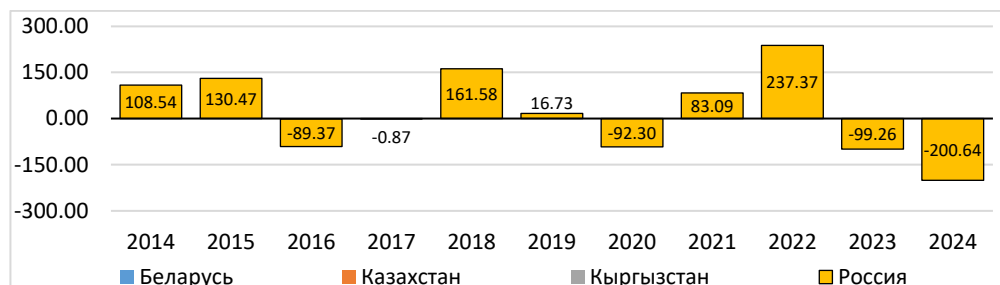


Рисунок 2. Прямые инвестиции в Армению из стран-участниц ЕАЭС, 2014–2024 гг., млн долл. США.

Источник: сайт Евразийской экономической комиссии.

Инвестиционные связи с другими странами ЕАЭС выражены значительно слабее. По Беларуси и Кыргызстану показатели в большинстве лет близки к нулю, а по Казахстану наблюдаются лишь отдельные небольшие значения. Это позволяет сделать вывод, что инвестиционная компонента участия Армении в ЕАЭС имеет асимметричную структуру и преимущественно опирается на российское направление. Вместе с тем, сам факт наличия инвестиционного канала подтверждает, что ЕАЭС значим для Армении не только как рынок торговли, но и как пространство движения капитала и более глубокой экономической взаимосвязанности.

При этом в исследованиях отмечается, что экономика Армении в рамках взаимодействия со странами ЕАЭС остается чувствительной к внешним шокам, а потому инвестиционные эффекты интеграции следует рассматривать в тесной связи с общей волатильностью внешнеэкономической среды [2].

Политический аспект. Институциональная система ЕАЭС представляет собой не формальную совокупность органов, а реально действующий механизм координации экономической политики государств-членов. Для Республики Армения принципиальное значение имеет не только

структура институтов Союза, но и характер принятия решений, а также участие национальных представителей в их выработке. Особую роль играет то, что решения в Высшем Евразийском экономическом совете и Евразийском межправительственном совете принимаются на основе консенсуса. В условиях асимметрии экономического развития это означает сохранение за Арменией возможности блокировать решения, противоречащие ее базовым интересам. Данный механизм имеет прикладное значение, поскольку позволяет учитывать национальные приоритеты при согласовании сроков и условий адаптации законодательства, в частности, в сферах технического регулирования и таможенного администрирования [5].

Центральным элементом наднационального управления выступает Евразийская экономическая комиссия [5]. Для Армении участие в работе Коллегии ЕЭК и профильных департаментов означает не пассивное следование уже установленным правилам, а включенность в процесс их формирования. Армянские представители участвуют в разработке технических регламентов, решений по вопросам общего рынка труда, движения услуг и иных направлений интеграции. Для страны с ограниченным внутренним рынком это особенно важно, поскольку позволяет учитывать национальную специфику уже на этапе выработки союзных норм [6]. Следовательно, институциональная архитектура ЕАЭС формирует для Армении не только рамку участия, но и канал политико-регуляторного влияния, который был бы существенно слабее в рамках исключительно двусторонних форматов [5].

Международная правосубъектность ЕАЭС проявляется через внешние соглашения и институционализированные отношения с третьими странами и интеграционными объединениями [8]. Союз заключил соглашения о свободной торговле с рядом государств и развивает переговорные форматы по новым направлениям [9]. Для Армении данная правосубъектность носит прикладной характер, поскольку расширяет ее внешнеэкономические возможности в рамках коллективного формата [10]. Показательным примером является соглашение ЕАЭС с Ираном, которое создало для армянских производителей дополнительные возможности выхода на иранский рынок на более благоприятных тарифных условиях [11]. С учетом географического положения Армении и наличия сухопутной границы с Ираном это имеет особую значимость [12]. В данном случае, членство в ЕАЭС не ограничило внешнеэкономический потенциал

страны, а усилило его, встроив двусторонние интересы Армении в многосторонний механизм [6].

При этом участие в ЕАЭС не лишает Армению возможности развивать собственные внешние связи [6]. Республика сохраняет двусторонние соглашения и сотрудничество с иными партнерами. Это подтверждает, что международная правосубъектность ЕАЭС не подменяет государственную субъектность Армении, а создает дополнительный уровень внешнеэкономической координации [8]. Существенно и то, что механизм согласования решений в Союзе сочетает наднациональные элементы с межгосударственным контролем, что снижает риск автоматического переноса на все государства-члены одинаковых моделей поведения [5].

Практическим подтверждением этого стала поэтапная адаптация Армении к единым таможенным тарифам и техническим регламентам после вступления в ЕАЭС [6]. Наличие переходных периодов позволило смягчить потенциальные издержки для национальной экономики и бизнеса. Это свидетельствует о том, что Союз функционирует не как механизм жесткой унификации, а как система согласования интересов [7]. Для Армении такое участие означает повышение предсказуемости внешнеэкономической среды. В условиях высокой зависимости от внешней торговли наличие стабильных и согласованных правил внутри интеграционного объединения снижает регуляторные риски и укрепляет институциональную устойчивость экономических связей [13].

ЕАЭС также выполняет функцию коллективной переговорной платформы во внешнеэкономических отношениях [10]. Для малой экономики это особенно важно, поскольку участие в переговорах в составе интеграционного объединения повышает относительный вес страны на международной арене. Армения объективно заинтересована в развитии тех внешних направлений ЕАЭС, которые дополняют ее геоэкономическое положение [12]. Помимо иранского направления, значение имеют и иные рынки, доступ к которым открывается на условиях, недостижимых или значительно менее выгодных в рамках исключительно двусторонних соглашений. В то же время Армения использует ЕАЭС как инструмент диверсификации, а не как эксклюзивный внешнеэкономический вектор [14]. Участие в Союзе позволяет расширять географию внешних связей без прямого противоречия другим направлениям внешней политики [9].

С точки зрения институциональной устойчивости, ЕАЭС продемонстрировал способность функционировать в условиях внешнеэконо-

мических шоков и геополитической турбулентности [14]. Несмотря на асимметрию участников и различия в национальных интересах, Союз сохраняет базовые механизмы координации и принятия решений [15]. Для Республики Армения это имеет особое значение, поскольку включенность в устойчивое интеграционное объединение снижает издержки внешнеэкономической неопределённости и обеспечивает доступ к предсказуемому регуляторному пространству [6]. При отсутствии равноценной альтернативы по глубине интеграции ЕАЭС остается для Армении наиболее практичной и институционально оправданной платформой [16].

Активизация интереса Армении к иным внешним направлениям в последние годы обусловлена не отказом от действующей интеграционной модели, а адаптацией к изменившейся региональной и международной среде [14]. Этот сдвиг следует рассматривать как реакцию на рост неопределенности, усиление асимметрии безопасности и стремление диверсифицировать внешнеполитические и внешнеэкономические риски [9]. Обращение к альтернативным форматам выступает, прежде всего, инструментом тактического маневра, направленного на расширение круга внешних акторов, вовлеченных в региональную повестку [10].

Вместе с тем, иные направления носят преимущественно компенсаторный и ограниченный характер [7]. Они могут обеспечивать политическое присутствие, консультационную поддержку, отдельные финансовые и институциональные ресурсы, однако не формируют полноценного интеграционного пространства. Отсутствие общего рынка, наднациональных регуляторных механизмов, свободы движения факторов производства и коллективной системы принятия решений существенно снижает их практическую ценность для малой открытой экономики [5]. Более того, подобные форматы нередко предполагают асимметричную нормативную адаптацию без сопоставимых экономических выгод, что повышает риск институционального расслоения и фрагментации внешнеэкономической стратегии [7].

Для Армении это означает, что альтернативные направления не способны обеспечить сопоставимый уровень предсказуемости и устойчивости внешнеэкономических связей [6]. Их потенциал ограничивается проектным сотрудничеством, либо рамочными договоренностями, не предполагающими глубокой интеграции. В результате, возникает разрыв между ожиданиями и фактическими возможностями, что делает такие

векторы зависимыми от политической конъюнктуры и изменения приоритетов внешних партнеров [14].

На этом фоне участие Армении в ЕАЭС сохраняет качественно иной характер. Союз представляет собой действующее интеграционное объединение с оформленной институциональной архитектурой, единым таможенным пространством, механизмами согласования норм и коллективного внешнеэкономического взаимодействия [5]. В отличие от альтернативных направлений, участие в ЕАЭС обеспечивает Армении не декларативное, а практическое включение в общее экономическое пространство, основанное на устойчивых правилах и процедурах [6]. Для страны с ограниченным внутренним рынком и высокой зависимостью от внешней торговли именно такая институциональная глубина имеет определяющее значение [13].

Таким образом, интерес Армении к иным внешним направлениям не следует интерпретировать как наличие равноценной альтернативы существующей интеграционной модели. Речь идет скорее о попытке дополнить уже действующий формат внешними инструментами, не обладающими самостоятельной интеграционной логикой. С точки зрения долгосрочной экономической рациональности и институциональной устойчивости, именно участие в ЕАЭС остается для Армении наиболее предпочтительным вариантом, обеспечивающим сочетание экономических выгод, регуляторной предсказуемости и коллективного внешнеэкономического потенциала.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что участие Республики Армения в ЕАЭС имеет для страны устойчивое экономическое и институциональное значение. Союз обеспечивает Армении доступ к более широкому рынку, способствует укреплению торгово-экономических связей, расширяет возможности инвестиционного взаимодействия и формирует более предсказуемые условия внешнеэкономической деятельности. Для небольшой открытой экономики это имеет особую важность, поскольку частично компенсирует ограниченность внутреннего рынка и снижает издержки внешнеэкономической неопределенности.

Наряду с этим, ЕАЭС выступает для Армении не только как экономическое пространство, но и как действующая институциональная плат-

форма, в рамках которой республика участвует в согласовании правил, может учитывать национальные интересы и использовать преимущества коллективного внешнеэкономического взаимодействия. В отличие от альтернативных направлений, не обеспечивающих сопоставимой глубины интеграции, ЕАЭС сохраняет для Армении наиболее практический и рациональный характер. Следовательно, в современных условиях именно евразийский вектор остается для Республики Армения наиболее значимым и институционально оправданным направлением внешнеэкономической интеграции.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Евразийская экономическая комиссия*. Договор о Евразийском экономическом союзе от 29 мая 2014г. [Эл. ресурс] URL: https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/ef8/ixygbob0o9pvcml5vjrb0sl4vj4pgoiq7/dogovor_o_eaes_2024.pdf
2. *Паноян Н.М* Формирование торговой политики Республики Армения после присоединения к ЕАЭС // «Торговая политика». № 3 (15). 2018. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-torgovoy-politiki-respubliki-armeniya-posle-prisoedineniya-k-eaes>
3. *Петросян И.Б., Манукян Л.А.* Изменение торгово-инвестиционного взаимодействия Армении со странами ЕАЭС после вступления в союз // «Восемнадцатая годовичная научная конференция. Социально-гуманитарные науки». Ч. II. 2025. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izmenenie-torgovo-investitsionnogo-vzaimodeystviya-armenii-so-stranami-eaes-posle-vstupleniya-v-soyuz>
4. *Евразийская экономическая комиссия*. Официальный сайт. [Эл. ресурс]. URL: <https://eec.eaeunion.org>
5. *Герасимович К.А.* Институциональная структура ЕАЭС: политико-правовой анализ // «Вестник ТГУПБП». № 1. 2026. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnaya-struktura-eaes-politiko-pravovoy-analiz>
6. *Погосян Г.А.* Перспективы евразийской социально-экономической интеграции (взгляд из Армении) // «Социальные новации и социальные науки». № 2 (7). 2022. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-evraziyskoy-sotsialno-ekonomicheskoy-intergratsii-vzglyad-iz-armenii>
7. *Астапенко И.* Кризис институционального роста. Чего не хватает ЕАЭС для выхода на новый уровень интеграции // «Евразийская интеграция: экономика, право, политика». № 2 (32). 2020. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/krizis-institutsionalnogo-rosta-chego-ne-hvataet-eaes-dlya-vyhoda-na-novyy-uroven-integratsii>

8. *Березина Е.К.* Особенности политико-правовых документов о сотрудничестве между ЕАЭС и третьими странами (часть 2) // «Евразийская интеграция: экономика, право, политика». №1 (39). 2022. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-politiko-pravovyh-dokumentov-o-sotrudnichestve-mezhdu-eaes-i-tretimi-stranami-chast-2>
9. *Харитонов Н.И.* Актуальная повестка для ЕАЭС // «Постсоветские исследования». № 8. 2023. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnaya-povestka-dlya-eaes>
10. *Торопыгин А.В., Ирошкина Т.В.* Роль ЕАЭС в становлении многополярного устройства в мировой политике // «Евразийская интеграция: экономика, право, политика». № 3 (49). 2024. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-eaes-v-stanovlenii-mnogopolyarnogo-ustroystva-v-mirovoy-politike>
11. *Никита А.К.* Потенциал расширения экономического взаимодействия ЕАЭС и Ирана // «Постсоветские исследования». № 7. 2024. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-rasshireniya-ekonomicheskogo-vzaimodeystviya-eaes-i-irana>
12. *Маркаров А.А., Давтян В.С.* Армения в развитии Евразийской транспортной инфраструктуры: место и роль // «Геоэкономика энергетики». № 3 (23). 2023. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/armeniya-v-razvitii-evraziyskoy-transportnoy-infrastruktury-mesto-i-rol>
13. *Чолахян В.А.* Торгово-экономические отношения между Арменией и Россией в постсоветский период // «Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. История. Международные отношения». № 2. 2024. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/torgovo-ekonomicheskie-otnosheniya-mezhdu-armeniy-i-rossiy-v-postsovetskiy-period>
14. *Задворнев Д.В.* Особенности и тренды Евразийской интеграции в условиях формирования многополярного мира // «Н.Экс.Т.». № 3 (23). 2023. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-trendy-evraziyskoy-integratsii-v-usloviyah-formirovaniya-mnogopolyarnogo-mira>
15. *Тогусаков О.А., Балтабаев Ж.Р.* Евразийская интеграция // «Архонт». №3. 2024. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evraziyskaya-integratsiya>
16. *Информационно-аналитический портал ИАЦ.* ЕАЭС – большое историческое достижение и перспектива // «Евразийская интеграция: экономика, право, политика». № 3 (33). 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/eaes-bolshoe-istoricheskoe-dostizhenie-i-perspektiva>

**EURASIAN ECONOMIC UNION AS AN INTERNATIONAL
INTEGRATION ORGANIZATION: ECONOMIC AND POLITICAL
ASPECTS OF THE PARTICIPATION OF THE REPUBLIC OF ARMENIA**

I. Petrosyan¹, L. Manukyan¹, A. Berezin²

¹Russian-Armenian University

²Diplomatic Academy MGIMO Ministry of Foreign Affairs of Russia

ABSTRACT

This article examines the significance of the Republic of Armenia's participation in the Eurasian Economic Union. It demonstrates that the EAEU provides Armenia with access to a broader market, strengthens trade and economic ties, expands investment opportunities, and reduces foreign economic uncertainty. Particular attention is paid to the dynamics of trade and investment interactions, as well as the Union's institutional mechanisms that allow for the consideration of Armenia's national interests. It is substantiated that, despite the desire to diversify external relations, alternative avenues do not provide comparable depth of integration. It is concluded that the EAEU remains the most practical and institutionally significant avenue of foreign economic integration for Armenia.

Keywords: EAEU; Republic of Armenia; economic integration; foreign trade; institutional sustainability.

МИРОВАЯ КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА: СТРУКТУРНЫЕ И АРХИТЕКТУРНО- УРБАНИСТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

А.С. Огородникова, Ю.С. Ступина

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
ogorodnikova.as@edu.spbstu.ru, stupina.yus@edu.spbstu.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье рассмотрены особенности развития креативной экономики в разных странах мира. Особое значение в исследовании уделяется влиянию архитектуры и урбанистики, как части креативной экономики, на экономическое развитие государств. Рассмотрены мегаполисы, которые особенно привлекают поток туристов путем внедрения новых объектов в городское планирование, а также стимулируют социально-экономическое развитие отдельных стран, регионов, и мира в целом.

Ключевые слова: креативная экономика, креативные индустрии, урбанистика, архитектура.

Введение

При переходе от индустриального к постиндустриальному обществу появился термин «креативная экономика», который стал отражать в себе интеллектуальную собственность и сочетать творчество и технологичность, объединяя дизайн, архитектуру, искусство, культуру, бизнес и инновации. Креативные индустрии сместили фокус с материальных ресурсов на творческий капитал [1]. В России понятие «креативной экономики» введено на законодательный уровень совсем недавно. В рамках поручения президента РФ В.В. Путина 8 августа 2024 года вышел Федеральный закон №330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации», который задал курс на увеличение вклада креативных индустрий в ВВП России до 6% к 2030 году. Таким образом, были закреплены следующие основополагающие понятия: «Креативная (творческая) индустрия (далее – креативная индустрия) – экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на

внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью», а также «Креативный продукт – результат интеллектуальной деятельности или совокупность результатов интеллектуальной деятельности, а также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена использованием результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации» [2].

Понятие «креативной экономики», введенное в научный оборот Джоном Хокинсом, исследуется относительно недавно. Так, в 2021 году Генеральная Ассамблея ООН объявила международный год креативной экономики в рамках программы преодоления последствий после пандемии для поддержки креативных (творческих) индустрий [3], что свидетельствует о наличии программ развития креативной экономики не только в рамках отдельных стран, но в глобальном мире.

Целью исследования является анализ креативной экономики в рамках архитектуры и урбанистики. Новизна подхода заключается в анализе архитектуры и урбанистики на основе отдельных макроэкономических показателей креативной экономики в разных странах.

Материал и методы

Для наглядного сопоставления уровней креативной экономики в различных странах мира был использован сравнительный анализ вклада в ВВП креативной экономики в период с 2021 по 2025гг. в странах с наиболее развитым творческим сектором. Также представлен динамический ряд по России – с целью изучения динамики развития относительно стран-лидеров (Табл. 1).

Таблица 1.

Вклад креативной экономики в ВВП в странах с наиболее развитым творческим сектором [4, 5, 6, 7]

Страна	Вклад креативной экономики в ВВП, %				
	2021	2022	2023	2024	2025
Китай	4,56	4,46	4,59	4,61	5,0
США	4,4	4,3	4,2	4,2	4,3
ОАЭ	3,1	4,6	4,8	4,9	5,1
Великобритания	5,8	5,7	5,0	5,5	5,5

Италия	5,6	5,8	5,9	6,0	5,7
Россия	3,2	3,2	3,5	4,1	4,2

Можно увидеть, что креативная экономика является двигателем для экономического роста стран, так как во многих развитых регионах мира доля вклада креативной экономики в ВВП увеличивается с каждым годом. Важно отметить, что устойчивость и рост показателя в каждой отдельной стране обеспечивается за счет роста различных драйверов. Например, в Китае ведется государственная политика, направленная на развитие креативных индустрий и цифровых технологий, которые интегрированы с культурным наследием. В США креативный сектор увеличивается за счет разработки программного обеспечения (Microsoft, MacOS), киноиндустрии, издательского дела и музыки, которые базируются на интеллектуальной собственности. Арабские власти ввели 10-летние «культурные визы» для талантов и привлечения иностранных инвестиций в дизайн, медиа и арт-индустрии и установили национальную стратегию развития галерей и творческих пространств, а также внедрены инновационные решения по проектированию по концепции «умный город». Британское правительство предоставляет налоговые льготы в креативной сфере и направляет венчурные инвестиции в новые творческие проекты. В Италии за счет поддержки малого и среднего бизнеса и сочетания современного, исторического культурного богатства стимулируется развитие креативных индустрий в сфере моды, туризма и медиа. Рост креативной экономики в России достигается благодаря активной цифровизации, импортозамещения и активной государственной поддержки.

Особенное внимание стоит уделить странам, в которых креативная экономика сочетает инновации и традиционные ценности. Этот синтез находит отображение в пространстве города, где креативные индустрии выступают драйвером развития урбанистики и архитектуры.

В настоящее время, существуют регионы, которые добиваются положительных результатов в области креативной экономики. В рамках анализа был рассмотрен опыт мировых лидеров, которые особенно привлекают поток туристов путем внедрения объектов креативной архитектуры и урбанистики. Для сравнительного анализа были выбраны следующие города: Рим, Дубай, Пекин, Сингапур. В ходе исследования учитывались следующие критерии: архитектурный стиль, структура городской застройки, особенности транспортной системы, уровень безопасности

(показатель: индекс безопасности), восприятие масштабов города человеком, уровень городской экосистемы. Для анализа городов были выбраны критерии, которые учитывают: внешнюю привлекательность и идентичность, инфраструктурные особенности, а также экономические составляющие выбранных городов (Табл. 2).

Таблица 2.

**Сравнительный анализ креативных городов
в области дизайна (архитектура и урбанистика) [9,10,11,12]**

	Рим (Италия)	Дубай (ОАЭ)	Пекин (Китай)	Сингапур (Сингапур)
Архитектурный стиль	Римская архитектура исходит из греческой классической традиции, однако она развивала свои уникальные черты и достижения. В настоящее время, архитектура Рима сочетает в себе историческое наследие и инновации. Активно развиваются такие стили, как модернизм и минимализм.	В архитектуре Дубая гармонизируют следующие стили: футуризм, хай-тек и постмодернизм. Основным акцентом выступает уникальность зданий и сооружений. Согласно Генеральному плану развития к 2040 году планируется расширить количество зеленых и рекреационных зон.	Архитектура Пекина комбинирует в себе: древний императорский стиль Пекина и современный футуризм. Также активно развивается «зеленое» строительство и экологичная архитектура.	Сингапур сочетает в себе футуристические небоскребы и уютные исторические улицы. В настоящее время активно развиваются зеленые технологии в городской застройке (примеры: вертикальные сады на фасадах зданий, эко-небоскребы с системами естественной вентиляции и др.) Сингапурская архитектура эффективно адаптирована к тропическому климату города. Использование зеленых технологий, природных элементов и умных инженерных решений позволяет создавать устойчивые и комфортные здания, которые учитывают климатические особенности региона. Это делает Сингапур лидером в области устойчивого строительства и зеленой архитектуры.
Структура городской	Рим развивался вокруг радикальных магистралей, расходящихся от	Структура городской сети Дубая представляет собой линейно-	Основой градостроительства Пекина является знаменитая	Застройка Сингапура характеризуется высокой плотностью. Существует две ключевые

застройки	центра к окраинам. Ключевые пространства сосредоточены в историческом центре (“Centro Storico”).	узловую систему, развивающуюся вдоль побережья Персидского залива и главной транспортной артерии — шоссе шейха Зайда. Город строится по принципу полицентричности.	«Центральная ось». Застройка города происходит в рамках оси, которая проходит с севера на юг через сердце Пекина, также город отличается очень высокой плотностью застройки.	зоны: Центральный район (CBD) и Жилые зоны (HDB). Зона CBD включает в себя бизнес-центры, офисные здания и ключевые архитектурные сооружения. В зоне HDB располагаются жилые кварталы.
Индекс безопасности по рейтингу NUMBE O (на 2025 год)	51,2	83,8	74,1	77,4
Восприятие масштаба города человеком	Город носит характер рациональности и порядка (минимализм).	Город воспринимается с особым масштабом, человек ощущает себя значительно меньше.	Город часто воспринимается как огромный, труднообозримый; создает ощущение постоянного движения и плотности населения.	Город воспринимается человеком как высокотехнологичный и безопасный город.
Жизненно необходимые ресурсы, городская экосистема	Наибольшее количество зеленых зон в Европе (67%); однако проблемы с переработкой мусора и качеством воздуха.	Создание общественных зеленых пространств, использование вертикального озеленения, внедрение электромобилей, колебание значения качества воздуха.	Формирование «карманных парков», воплощение идеи «озеленение над землей», контроль выбросов транспорта и объектов промышленности	Создание городской экосистемы через интеграцию «город-сад», вертикальное озеленение, контроль выбросов, интеграция природы в архитектуру для снижения эффекта городского теплового острова.

Исходя из данных, приведенных в Таблице, можно заметить, что Дубай и Сингапур – города, построенные относительно недавно, а также включают небоскребы, уникальные сооружения и зеленые зоны. Пекин сочетает в себе исторические и современные объекты, создавая при этом

«карманные парки» ввиду плотной застройки. В то время как Рим является классическим примером сохранения культурного наследия и исторического центра. Важно отметить, что индексы безопасности Дубая, Пекина и Сингапура имеют высокие значения, Рим отличается средним уровнем защищенности и известен своими карманными кражами. За счет исторической застройки столица Италии воспринимается рациональной и минималистичной, в которой комфортно находится, а Дубай, Пекин и Сингапур ощущаются как высокотехнологичные, деловые и постиндустриальные города, в которых человек себя ощущает «маленьким», скованным в движении. Также все выбранные города стараются улучшать свои экологические показатели, строя новые парки и используя новые технологии, например, вертикальное озеленение.

Такой синтез архитектурных стилей, уровня безопасности и городской экосистемы напрямую формирует развитие туристического потока в городах, определяя привлекательность и стратегии развития городской инфраструктуры. В соответствии с этими положениями была поставлена гипотеза: «Наличие современной архитектуры и урбанистики влияет на рост годового потока туризма, который оказывает влияние на увеличение ВВП». Для подтверждения гипотезы был проведен анализ темпа прироста по годовому потоку туристов в Риме, Дубае, Пекине и Сингапуре (Табл. 3).

Таблица 3.

**Сравнительный анализ городов по темпам прироста
по годовому потоку туристов за 2022–2025гг. [13, 14, 15, 16]**

	Темп прироста по годовому потоку туристов, %			
Год	Рим	Дубай	Пекин	Сингапур
2022	176,36%	97,25%	-28,51%	1812,12%
2023	38,16%	21,87%	80,20%	115,53%
2024	5,71%	6,97%	12,63%	21,32%
2025	3,15%	4,70%	5,41%	2,42%

По данным Табл. 3 можно увидеть значительный рост годового потока туристов в 2022 году в Риме, Дубае и Сингапуре по сравнению с 2021 годом. В Пекине показатель уменьшился на 28,51%, падение темпа прироста обуславливается введенными из-за политики «нулевой терпимости» к «COVID-19». Однако в период с 2023 по 2025гг. все города показывают положительную динамику темпа прироста по годовому потоку туристов. Положительная динамика темпов прироста в Пекине, Сингапуре и Дубае выше, чем в Риме. На данную тенденцию повлияло открытие новых архитектурных центров притяжения потока туристов. Например, в Дубае открылись: “Ain Dubai” (самое высокое и большое колесо обозрения в мире), “Deep Dive Dubai” (самый глубокий бассейн для дайвинга), “The Museum of the Future” (Музей будущего); в Сингапуре: Терминал 2 аэропорта Чанги, “CapitaSpring” (небоскреб-сад); Пекине: “Beijing Sub-center Library”, “Shougang Park”, а также Пекин привлекает туристов олимпийскими объектами (“Beijing Olympics Games” 2022). Данные объекты притягивают поток туристов своим масштабом, а также инновационными подходами в строительстве.

Заключение

Европа остается культурно-историческим центром, однако в настоящее время, внедряются новые архитектурные решения. В частности, в 2025 году в Риме открылись оригинальные станции метро с банями и казармами. Данное решение является уникальным, так как оно не только удовлетворяет потребности в транспортной доступности, но и подчеркивает культурное достояние Италии.

Таким образом, инвестиции в творческие индустрии становятся неким мультипликатором: они стимулируют развитие туризма, привлекают денежные средства не только от инвесторов внутри своей страны, но и от зарубежных компаний, создают дополнительные рабочие места. А также, увеличивая вложения в креативную экономику, страны повышают поток туристов, который занимает достаточно большую долю в ВВП. Развитие креативной экономики становится необходимым условием для устойчивого экономического роста.

ЛИТЕРАТУРА

1. Креативная экономика: развитие В России // “Cyberleninka”. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kreativnaya-ekonomika-razvitie-v-rossii#:~:text=%> (дата обращения: 16.03.2026).
2. Федеральный закон: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=475831> от 08.08.2024 // Официальный интернет-портал правовой информации. 2024. № 330-ФЗ. Ст. 3.
3. Почему ООН посвятила целый год креативной экономике // VOVworld URL: <https://u.university/blog/pochemu-oon-posvyatila-tselyy-god-kreativnoy-ekonomike-/> (дата обращения: 15.03.2026).
4. Arts and Cultural Production Satellite Account, U.S. and States // Bureau of Economic Analysis URL: <https://www.bea.gov/news/2025/arts-and-cultural-production-satellite-account-us-and-states-2023#:~:text=New%20Statistics%20for%202023;%201998> (дата обращения: 19.03.2026).
5. Creative industries // UK Government URL: <https://www.business.gov.uk/invest-in-uk/expand-your-international-business-into-the-uk/sectors/creative-industries/> (дата обращения: 19.03.2026).
6. UN Trade and Development (UNCTAD) // Перспективы креативной экономики в 2022 году URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_overview_ru.
7. Креативные индустрии: альтернатива сырьевой экономике // Бизнес России URL: <https://businessofrussia.com/items/article-609-7#:~:text> (дата обращения: 18.03.2026).
8. National Strategy. For The Cultural and Creative Industries // UAE Beta URL: https://u.ae/en/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/finance-and-economy/national-strategy-for-the-cultural-and-creative-industries?utm_source=perplexity (дата обращения: 19.03.2026).
9. Safety Index by City 2025 // NUMBEO URL: <https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings.jsp?title=2025&displayColumn=2> (дата обращения: 18.03.2026).
10. Генеральный план развития Дубая до 2040 года // BNW DEVELOPMENTS URL: <https://bnw.ae/ru/blog/dubai-2040-urban-master-plan> (дата обращения: 19.03.2026).
11. Философия архитектуры Пекина: история столицы Китая, структура и градообразующие сооружения // Институт Философии Российской Академии Наук URL: <https://iphras.ru/page> (дата обращения: 17.03.26).
12. *Веретенников Д.Б., Козлова М.А.* Проектирование и строительство многофункциональных высотных комплексов как шаг к созданию «вертикальных

- городов» // «Градостроительство и архитектура». Т. 12, № 4. 2022. СС. 162–171.
13. National Strategy. For The Cultural and Creative Industries // Rome Tourism Statistics URL:
[https://roadgenius.com/statistics/tourism/italy/rome/#:~:text=Attractions in Rome, How many people visit Rome each year? €8.5 billion in 2022. Rome Tourism Statistics – How Many Tourists Visit? \(2024\) \(дата обращения: 20.03.2026\).](https://roadgenius.com/statistics/tourism/italy/rome/#:~:text=Attractions in Rome, How many people visit Rome each year? €8.5 billion in 2022. Rome Tourism Statistics – How Many Tourists Visit? (2024) (дата обращения: 20.03.2026).)
 14. Road Genius // Beijing Tourism Statistics URL: roadgenius.com (дата обращения: 20.03.2026).
 15. Singapore Achieves Historical High in Tourism Receipts in 2024 // Singapore Tourism Board. URL: [https://www.stb.gov.sg/about-stb/media-publications/media-centre/singapore-achieves-historical-high-in-tourism-receipts-in-2024/#:~:text=4 February 2025, robust growth in visitor arrivals \(дата обращения: 19.03.2026\).](https://www.stb.gov.sg/about-stb/media-publications/media-centre/singapore-achieves-historical-high-in-tourism-receipts-in-2024/#:~:text=4 February 2025, robust growth in visitor arrivals (дата обращения: 19.03.2026).)
 16. Dubai Economy and Tourism // Annual Visitors Report. URL:
[https://www.dubaidet.gov.ae/en/research-and-insights/annual-visitor-report-2023 \(дата обращения: 19.03.2026\).](https://www.dubaidet.gov.ae/en/research-and-insights/annual-visitor-report-2023 (дата обращения: 19.03.2026).)

THE IMPACT OF ARCHITECTURE AND URBANISM ON THE CREATIVE ECONOMY

A. Ogorodnikova, J. Stupina

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

ABSTRACT

The article considers the peculiarities of development of the creative economy in different countries. Importance is given in the article to the influence of architecture and urbanism as a part of the creative economy that influences the development of states. Considered megacities, which particularly attract the flow of tourists through the introduction of new facilities in urban planning, and stimulate development both individual regions and countries in general.

Keywords: creative economy, creative industries, urbanistic, architecture.

ЦИФРОВАЯ ВАЛЮТА КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ДОВЕРЕННОГО ЦИФРОВОГО ПРОСТРАНСТВА

К.И. Самодуров

*Белгородский государственный национальный исследовательский университет
kirya.samodurov.07@mail.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье был рассмотрен мировой опыт внедрения национальных цифровых валют, проведён структурно-функциональный анализ цифрового рубля, а также выведены перспективы его развития для формирования доверенного цифрового пространства и обеспечения национальной безопасности РФ.

Ключевые слова: финансовая система, цифровая валюта, цифровой рубль, цифровизация экономики.

Введение

В эпоху информационного общества активно развивается тенденция цифровизации, которая оказывает воздействие и на сферу экономических отношений. Цифровые технологии внедряются не только в производство, но и в процесс взаимодействия участников экономических отношений между собой. Онлайн-торговля позволяет расширить зоны охвата бизнеса, уменьшая постоянные издержки и упрощая взаимодействие с потребителем; финансовые операции стали более доступными и простыми благодаря онлайн-банкингу, а действия государства во всех сферах общественных отношений стали более прозрачными. Однако внедрение подобных технологий может не только открыть путь для дальнейшего общественного прогресса, но и послужить возникновению новых угроз для национальной безопасности. Именно поэтому нужны эффективные регуляторные механизмы, позволяющие поощрять позитивные аспекты цифровых отношений и нейтрализовывать негативные. Важной сферой, нуждающейся в подобном регулировании, являются финансовые отношения, ведь в современном обществе именно денежные

средства становятся центром любых экономических процессов. Формирование доверенного цифрового пространства невозможно без надежного, суверенного и универсального цифрового средства платежа. Цифровая валюта становится таким инструментом, обеспечивая не только технологическую, но и институциональную основу доверия в цифровой экономике.

Цель настоящего исследования – выявить перспективы развития цифровых валют в экономике и оценить важность их роли в формировании доверенного цифрового пространства. В качестве методов исследования послужил критический анализ устройства цифрового рубля как примера внедрения цифровой валюты в национальную экономику и его сравнение с опытом других стран в соответствующей области.

Материал и методы

Эволюция мировой валютной системы прошла путь от золотого стандарта к Бреттон-Вудской системе, а затем – к Ямайской, отменившей привязку национальных валют к доллару и легитимизировавшей плавающие курсы. Сегодня активно развивается идея нового качественного скачка: появление цифровых валют центральных банков. Оно не отменяет принципов Ямайской системы, но трансформирует ее технологическую основу, делая деньги мгновенными, программируемыми и полностью интегрированными в цифровую экономику.

Первая попытка внедрения цифровой валюты, регулируемой государством (принципиальное отличие от криптовалют), произошло в 2014 году в Эквадоре. Она не была глубоко аргументирована идеологически и не направлена напрямую на обеспечение национального суверенитета и безопасности, а целью ее внедрения было решение проблем практического использования денежных средств: обеспечение их доступности и безопасности в специфических условиях жизни населения, а также же снижение государственных затрат на печатание банкнот. Однако проект был закрыт в 2018 году из-за дороговизны разработки новых технологий и низкой популярности среди населения: частный сектор опасался полного государственного контроля над финансами. Количество пользователей не превышало 3% населения страны [1, 2].

Более успешно попытка внедрения цифровой валюты прошла на Багамских Островах: технология активно используется населением с 2020

года. Главными целями государства также стали обеспечение доступности и безопасности денежных средств через преодоление географических барьеров в этом регионе. ВВП на душу населения по ППС в 2020 году на Багамских Островах выше, чем в 2014 году в Эквадоре (\$26 452 и \$11 394, соответственно), что говорит о более высоком уровне жизни на Багамах [3, 4]. Также, в отличие от Эквадора, власти Багам не устраняли конкуренцию путем наложения ограничений на использование децентрализованных цифровых валют (криптовалют); напротив, криптовалюта на Багамах легальна и регулируется прогрессивным законодательством, основным из которых является «Закон о цифровых активах и зарегистрированных биржах» 2024 года. Отсюда следует сделать вывод: доверие населения к властям государства значительно повышает шансы успешной реализации попыток внедрения новых технологий, в том числе цифровых. И напротив: эффективное внедрение, решающее не только задачи государственного аппарата, но и проблемы населения, помогает укрепить легитимность власти. Это важно при рассмотрении цифровых валют в качестве инструмента формирования доверенного цифрового пространства – пространства надежного и защищенного, вызывающего доверие граждан.

На практике, новая технология активно реализуется в Китае: по состоянию на июль 2025 года, цифровой юань, тестирование которого было запущено в 2020 году, использовали в пилотном режиме в 26 провинциях и городах Китая. Помимо повышения удобства платежей, перед Китаем стоят другие стратегические задачи: во-первых, укрепление безопасности национального финансового сектора и повышение государственного контроля в нем; во-вторых, создание конкуренции с частными платежными системами; в-третьих, для Китая, как одной из крупнейших экономик мира, становится важным изменение схемы международных расчетов и позиционирование юаня как эффективного конкурента доллару. Цифровой юань включен в долгосрочный экономический план Китая до 2035 года, что указывает на перспективность развития данного направления [5].

В условиях санкционного давления на Россию и ее ограниченности в использовании иностранных платежных сервисов создание цифровой валютной системы приобретает особое значение как инструмент обеспечения финансового суверенитета. После февраля 2022 года ряд российских банков был отключен от международной платежной системы *SWIFT*, а компании *Visa* и *Mastercard* прекратили техническую поддержку своих

сервисов для российских эмитентов. В результате, миллионы пользователей оказались отрезанными от привычных международных платежных инструментов: платежные карты перестали работать за границей, а внутри страны возникли риски сбоев в расчетах при технических проблемах с национальной системой «Мир». Ситуация показала, что государство находится в зависимости от внешних обстоятельств и международных отношений, а структуру национального суверенитета необходимо развивать.

В 2021 году Центральный Банк РФ представил концепцию цифрового рубля – дополнительной формы национальной валюты. Как было заявлено на сайте ЦБ, цифровой рубль будет эквивалентен обоим существующим в России денежным средствам и сочетать в себе их свойства. Граждане смогут совершать дистанционные платежи и расчеты онлайн как безналичными деньгами, (а когда нет доступа к Интернету – в офлайн-режиме), так наличными. Это и делает цифровую валюту универсальным финансовым инструментом. Цифровой рубль будет храниться на цифровом кошельке, предоставляемом коммерческим банком или другим уполномоченным оператором; при этом сам баланс будет учитываться на единой платформе ЦБ. И в этом его принципиальное отличие от безналичных денег, которые находятся на счетах в коммерческих банках, и наличных, за физическое хранение которых граждане отвечают сами, что сопряжено с рисками утраты, кражи или повреждения. Важно, что цифровая форма денег не заменяет наличную и безналичную: они продолжают существовать, обеспечивая граждан свободой выбора наиболее удобной для них формы [6]. Цифровой рубль выступает в роли надежного средства платежа и хранения финансовых средств.

Поскольку цифровой рубль – это обязательство ЦБ, данные о транзакциях, к которым регулятор имеет доступ, повышают прозрачность денежных потоков и предоставляют ЦБ больше возможностей для анализа и регулирования денежно-кредитной системы. Не имея контроля над национальным финансовым пространством, государство рискует столкнуться с серьезными внутренними экономическими проблемами. Ярким примером может послужить опыт Аргентины, которая в 1991 году привязала свою национальную валюту (песо) к доллару США по курсу 1:1. Это решение позволило остановить инфляцию, однако в долгосрочной перспективе оно лишь усугубило экономическое положение страны. Фиксация курса песо к доллару лишила Аргентину валютной гибкости: в условиях глобального укрепления доллара в 1990-х гг. страна не могла

корректировать конкурентоспособность своего экспорта, в то время как соседние страны с плавающими валютами адаптировались к рынку через ослабление курса. Это привело к сокращению экспортных доходов Аргентины и росту зависимости от внешних заимствований. По мере ухудшения ситуации население и бизнес стали массово выводить капитал за границу, предпочитая хранить сбережения в долларах. Отток капитала повлек за собой снижение ВВП и сокращение внутренних инвестиций. За снижением ВВП последовал рост цен, а в это время государственный долг Аргентины вырос настолько, что в дальнейшем (в 2001 году) был объявлен дефолт [7]. Эта ситуация показывает, насколько важно иметь надежные инструменты регулирования денежных потоков внутри страны.

От концепции цифрового рубля стоит перейти к изучению аспектов его практического применения. Во-первых, возникает вопрос доступности этой технологии в удаленных населенных пунктах; во-вторых, стоит разобраться, чем цифровой рубль полезен участникам рынка, помимо своей универсальности и надежности; в-третьих, стоит определить степень свободы граждан относительно осуществления транзакций.

По данным на март 2026 года, массовое внедрение цифрового рубля запланировано на 1 сентября 2026 года: тогда ряд крупнейших банков должен будет предоставить своим клиентам возможность пользоваться цифровой валютой. А к 2028 году такая обязанность появится и у остальных банков в России [8]. Однако на данный момент в РФ из-за обширности территории до сих пор есть населенные пункты с трудностями в доступе к интернету. На решение этой проблемы направлена государственная программа «Устранение цифрового неравенства». Но даже с этими мерами цель обеспечения полного доступа россиян к интернет-сервисам влечет за собой немалые временные и финансовые издержки. Для постоянного пользования цифровым «кошельком» будет необходим доступ к интернет-платформе банка, ведь несмотря на поддержку оффлайн-режима первичная активация и пополнение будет происходить в режиме онлайн. Ситуацию смягчает особенность оффлайн-платежей, для которых достаточно один раз поймать связь и пополнить кошелек через приложение банка, однако даже эта возможность не сразу предоставится некоторым жителям отдаленных сел и муниципалитетов. Это позволяет предположить, что внедрение технологии цифрового рубля займет немало времени, а значит, она не будет доступна всем гражданам РФ в равной мере с момента своего запуска: жители малых населенных пунктов с не-

стабильной интернет-связью продолжают пользоваться преимущественно наличной формой денег. Это – серьезная проблема на пути формирования доверенного цифрового пространства, которое должно быть универсальным и инклюзивным, а ее решение возможно только путем постепенной, но целенаправленной цифровизации. Хотя она не устраняет риск сохранения территориального неравенства (ведь развитие периферийных регионов не остановит технологического и экономического роста центра), такая мера способствует его сокращению, обеспечивая равный доступ граждан по всей стране к цифровой инфраструктуре и экономическим возможностям.

При совершении денежных операций для физических лиц платежи и переводы цифровых рублей бесплатны, что уже доступно гражданам России благодаря *Системе быстрых платежей* (СБП) при использовании безналичных денег. Однако цифровой рубль имеет преимущество перед безналичным в области ведения предпринимательской деятельности. «Комиссии за прием оплаты цифровыми рублями для торговых точек мы планируем установить не выше, чем в Системе быстрых платежей. Это примерно в 2,5–3 раза выгоднее по сравнению с эквайрингом – “карточными” тарифами коммерческих банков», – заявляет Алла Станиславовна Бакина, глава Департамента национальной платежной системы Банка России [9]. Эта мера усилит конкуренцию на финансовом рынке: предприниматели получают экономически более привлекательную альтернативу традиционному эквайрингу, что побудит коммерческие банки совершенствовать свои платежные сервисы – внедрять новые технологии, улучшать условия и снижать тарифы, чтобы не потерять клиентов. В этой ситуации ЦБ выступает в роли регулятора, создающего низкозатратную альтернативу в виде цифрового рубля, чтобы снизить совокупную стоимость платежей в экономике и облегчить финансовую нагрузку на производителей.

Центральный банк России будет иметь доступ к данным о совершаемых транзакциях. Такая мера поспособствует более качественному контролю за денежными потоками и выявлению правонарушений в финансовом секторе, делая любые транзакции, совершаемые с помощью цифрового рубля, прозрачными. Анонимные микроплатежи цифровой рубль не предусматривает, отличаясь этим от цифрового юаня. Риск такой политики состоит в реакции со стороны населения: она повышает доверие к безопасности транзакций и защите от хищений, но, одновременно,

подрывает его из-за опасений тотальной слежки, утраты анонимности и возможного ограничения использования средств.

Неоднократно заявлялось о программируемости цифрового рубля – функции, позволяющей задавать условия, при которых деньги могут быть потрачены. Например, материнский капитал может начисляться исключительно цифровыми рублями, запрограммированными на определенные покупки: товары для детей, жилье или образование [10]. С одной стороны, эта функция способна повысить эффективность социальной политики, понизить уровень мошенничества и коррупции в стране. Программируемые платежи – это точечное стимулирование спроса, которое может быть применено в мерах антикризисной политики государства, что оправдывает кейнсианский принцип активного государственного вмешательства в экономику в целях обеспечения ее стабильности. С другой стороны, функция программируемости цифрового рубля вызывает этические и правовые вопросы о грани между поддержкой и контролем со стороны государства. Сильный регуляторный инструмент в виде программируемого цифрового рубля делает возможным ограничение покупки товара определенной категории или компании, тем самым ограничивая выбор потребителя. Отсюда следует вывод: введение Центральным Банком цифрового рубля должно вызвать соответствующие дополнения в законодательстве, регулирующие возможности данной функции с целью защиты прав потребителя и производителя на рынке. А для повышения социального доверия и одобрения введения новой финансовой технологии государству необходимо организовать целенаправленную просветительскую кампанию, направленную на формирование осознанного отношения граждан к цифровому рублю и доступное разъяснение его функций и механизмов.

Заключение

Исторически человечество неоднократно убеждалось: полностью нерегулируемый рынок обладает рядом недостатков, ведущим к глубоким экономическим кризисам. Ярким тому подтверждением стала Великая депрессия 1930-х гг., спровоцированная спекулятивным «пузырем» на фондовом рынке, отсутствием надзора за банковской системой и слепой верой в саморегуляцию «невидимой руки» рынка. Последовавший за кризисом переход к активной роли государства в экономике – в духе

кейнсианской парадигмы – стал поворотным моментом в понимании баланса между рыночной свободой и государственным регулированием. Пусть, новая форма денег не сразу завоеует доверие населения (как и любая инновация), ее постепенное внедрение в экономическую систему способно оказать долгосрочное положительное влияние на развитие страны. Повышение конкуренции на финансовом рынке поспособствует росту деловой активности и созданию более благоприятной среды для предпринимательства, что в перспективе отразится на увеличении реального ВВП и на повышении благосостояния населения; более прозрачная и контролируемая финансовая система при должном законодательном регулировании повысит уровень безопасности и снизит количество правонарушений в национальном финансовом секторе. Внедрение цифровых валют – это следующая ступень в развитии мировых экономических отношений, а разработка цифрового рубля – новый этап в становлении экономики России как суверенной и конкурентоспособной национальной экономики с доверенным цифровым пространством.

ЛИТЕРАТУРА

1. Хабр. Технологии и медиа. Статья. URL: <https://habr.com/ru/articles/285798/>
2. The Global Economy. Percent people with bank accounts in Ecuador. URL: https://ru.theglobaleconomy.com/Ecuador/percent_people_bank_accounts/
3. Trading Economics. Bahamas GDP per capita PPP. URL: <https://ru.tradingeconomics.com/bahamas/gdp-per-capita-ppp>
4. Экономика Эквадора // Википедия. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Экономика_Эквадора
5. Олег Ремыга. Зачем Китаю цифровой юань. URL: <https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/zachem-kitayu-cifrovoj-yuan/>
6. Банк России. Цифровой рубль. URL: <https://cbr.ru/fintech/dr/>
7. Википедия. Аргентинский экономический кризис. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Аргентинский_экономический_кризис
8. Банк России. Сообщение о событии (пресс-мероприятие) // Банк России. URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=25772>
9. Банк России. Пресс-мероприятие // Банк России. URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=14713>
10. Свежий закон от 23 июля: цифровой рубль будет использоваться в бюджетных операциях // Банки.ру. URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11016299>

DIGITAL CURRENCY AS A TOOL FOR CREATING A TRUSTED DIGITAL SPACE

K. Samodurov

Belgorod State National Research University

ABSTRACT

This study examines global experience in the introduction of national digital currencies, conducts a structural and functional analysis of the digital rouble, and outlines prospects for its development in order to create a trusted digital space and ensure the national security of the Russian Federation.

Keywords: financial system, digital currency, digital rouble, digitalisation of the economy.

АНАЛИЗ СТРУКТУРНЫХ И КОРРЕЛЯЦИОННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ТОВАРОВ НА МАРКЕТПЛЕЙСЕ

*И.П. Слободчиков**

Пермский национальный исследовательский политехнический университет

АННОТАЦИЯ

В данной статье представлены результаты статистического анализа за 3713 товаров кондитерских изделий с маркетплейса “Wildberries”. Исследование выполнено в формате IMRAD. Проведен структурный анализ товаров по ценовым сегментам и брендам. Для определения нелинейных зависимостей было выделено 5 ценовых сегментов. Для каждого просчитаны корреляции Пирсона между ценой, весом, отзывами, рейтингами и т.д. Показано, что сила и знак взаимосвязей значительно различаются между сегментами. Сформулированы практические рекомендации для маркетинговых стратегий разных ценовых ниш.

Ключевые слова: маркетплейс, “Wildberries”, кондитерские изделия, корреляционный анализ.

Введение

Рынок электронной коммерции в России продолжает демонстрировать устойчивый рост, при этом сегмент продуктов питания, включая кондитерские изделия, становится одним из наиболее динамично развивающихся на крупнейших маркетплейсах, таких как Wildberries. В условиях высокой конкуренции понимание структурных характеристик брендов и взаимосвязей между ценовыми показателями, рейтингом и потребительской активностью (выраженной в количестве отзывов) является критически важным для разработки эффективных стратегий продвижения. Эмпирический анализ данных позволяет выявить закономерности, определяющие успех бренда в цифровой среде.

Цель работы – провести комплексный анализ структурных и корреляционных показателей кондитерских брендов на маркетплейсе Wildberries для выявления ключевых факторов потребительского спроса.

* Научный руководитель – доцент, к.э.н. М.И. Ахметова.

Задачи исследования:

- ✓ выделить основные показатели, характеризующие представленность и успех брендов на маркетплейсе;
- ✓ провести структурный анализ распределения товаров по ценовым сегментам и брендам;
- ✓ выполнить продуктовый конкурентный анализ ключевых игроков рынка;
- ✓ выполнить корреляционный анализ для выявления взаимосвязей между ценой, весом, рейтингом и количеством отзывов;
- ✓ интерпретировать полученные результаты и сформулировать выводы.

Материал и методы исследования

Источник данных. Для исследования использованы данные с сайта “Wildberries”, собранные в феврале 2026 года. Выборка включает 3713 уникальных товарных позиций кондитерских изделий (шоколад, конфеты, печенье, вафли, зефир, подарочные наборы). Период сбора – первая неделя февраля 2026 года: статистическое наблюдение, структурный анализ, конкурентный анализ, корреляционный анализ, описание и визуализация данных.

Таблица 1.

Описание выбранных переменных

Переменная	Описание показателя
rating	Рейтинг товара на платформе
feedbacks	Общее количество отзывов у товара
weight	Вес нетто товара (кг)
Total quantity	Остатки или общее количество товара в наличии
Avg price	Средняя цена реализации
time 1	Время сборки на складе (ч)
time 2	Время доставки до пвз (ч)
volume	Объем товара в литрах

Метод анализа. Для описания структуры использованы методы структурного и конкурентного анализа. Для выявления взаимосвязей рассчитаны парные коэффициенты корреляции Пирсона. Для учета нели-

нейных эффектов товары были разбиты на сегменты: до 599 руб., 500 – 1000 руб., 1000 – 2000 руб., 2000 – 5000 руб., 5000 – 10000 руб. Расчеты выполнены в программе “Microsoft Excel” 2019.

1. Результаты

Описательная статистика

Таблица 2.

Описание выбранных переменных

Переменная	Описание показателя
rating	Рейтинг товара на платформе
feedbacks	Общее количество отзывов у товара
weight	Вес нетто товара (кг)
Total_quantity	Остатки или общее количество товара в наличии
Avg_price	Средняя цена реализации
time 1	Время сборки на складе (ч)
time 2	Время доставки до пвз (ч)
volume	Объем товара в литрах

Таблица 3.

Результаты описательной статистики

Показатель	Среднее значение	Станд. отклонение	Минимум	Максимум
rating	4,84	0,11	3,5	5,00
feedbacks	2458,12	5507,93	439	181049
weight	0,58	0,49	0.02	5,25
Avg_price	772,72	570,71	54	5542
Total_quantity	33,18	9,17	1	37

Структурный анализ показал, что рынок характеризуется высокой концентрацией в бюджетном и среднем ценовых сегментах. Товары стоимостью до 1000 рублей составляют более 87,23% всего ассортимента (сегмент <500 руб. – 48,24%, сегмент -500 – 1000 руб. –38,99%).

Продуктовый конкурентный анализ кондитерских брендов в сегменте до 500 руб.

В рамках исследования был проведен сравнительный анализ ключевых игроков рынка по количеству отзывов и ценовому позиционированию (Табл. 4).

Таблица 4.

Конкурентный профиль ведущих кондитерских брендов на “Wildberries”

Бренд	Доля отзывов, %	Средняя цена 100 г товара, руб.	Позиционирование
Победа вкуса	15,78	153,95	Премиум-массмаркет: лидер по лояльности при цене выше среднего.
Счастливая мануфактура	7,70	207,55	Нишевый премиум: самая высокая цена, ориентация на эксклюзивность.
ESSEN	6,96	52,90	Доступный лидер: высокая популярность в сегменте «эконом».
РОТ ФРОНТ	3,36	69,20	Традиционный массмаркет: средний ценовой сегмент с упором на историю.
ОРИОН GROUP	3,22	44,98	Бюджетный сегмент: самая низкая цена, ориентация на массовый охват.
Кремлина	2,77	81,17	Средний сегмент (“Middle”): баланс цены и качества в категории «чуть выше среднего».
Красный октябрь	2,65	76,80	Классический “Middle”: умеренная цена, стабильный спрос.
BUCHERON	2,49	145,40	Доступный премиум: высокая цена, имидж «подарочного» шоколада.

Анализ показывает, что бренд «Победа Вкуса» занимает доминирующее положение, аккумулируя 15,78% всех отзывов при умеренной цене.

Бренды “POT ФРОНТ”, “ОРИОН GROUP” и “ESSEN” конкурируют в самом низком ценовом диапазоне (около руб.150), в то время как “BUCHERON” и «Счастливая мануфактура» ориентированы на более дорогую продукцию (около 280 руб.), что отражается в их меньшей доле на рынке по количеству отзывов.

Объединенный корреляционный анализ и сегментарный

Для углубленного изучения данных были рассчитаны парные корреляции Пирсона.

	feedbacks	rating	total_quantity	weight	volume	time1	time2	avg_price
feedbacks	1.000	-0.025	0.077	-0.027	-0.007	-0.089	-0.071	-0.104
rating	-0.025	1.000	-0.034	0.006	0.030	-0.041	0.041	0.053
total_quantity	0.077	-0.034	1.000	-0.037	-0.039	-0.095	-0.193	-0.045
weight	-0.027	0.006	-0.037	1.000	0.580	0.091	0.044	0.604
volume	-0.007	0.030	-0.039	0.580	1.000	0.049	0.008	0.504
time1	-0.089	-0.041	-0.095	0.091	0.049	1.000	0.285	-0.016
time2	-0.071	0.041	-0.193	0.044	0.008	0.285	1.000	0.004
avg_price	-0.104	0.053	-0.045	0.604	0.504	-0.016	0.004	1.000

Рисунок 1. Общая корреляционная матрица показателей.

На общей матрице корреляции маскируют нелинейные зависимости. Для полного изучения товары были разбиты по ценовым сегментам. Однако даже здесь прослеживаются некоторые зависимости:

- 1) Цена положительно коррелирует с весом ($r = 0,604$).
- 2) Вес также положительно коррелирует с объемом ($r = 0,504$).

	feedbacks	rating	total_quantity	weight	volume	time1	time2	avg_price
feedbacks	1.000	0.004	0.110	-0.023	0.095	-0.148	-0.086	-0.236
rating	0.004	1.000	-0.029	-0.121	-0.151	-0.131	0.006	-0.003
total_quantity	0.110	-0.029	1.000	-0.021	0.037	-0.052	-0.181	-0.029
weight	-0.023	-0.121	-0.021	1.000	0.214	0.231	0.192	0.379
volume	0.095	-0.151	0.037	0.214	1.000	-0.001	-0.011	0.043
time1	-0.148	-0.131	-0.052	0.231	-0.001	1.000	0.276	0.128
time2	-0.086	0.006	-0.181	0.192	-0.011	0.276	1.000	0.053
avg_price	-0.236	-0.003	-0.029	0.379	0.043	0.128	0.053	1.000

Рисунок 2. Корреляционная матрица показателей в сегменте до 500 руб.

Интерпретация изменений

1) Количество отзывов имеет зависимость от цены, что указывает на выбор покупателем более дешевых товаров.

2) Цена уже меньше зависит от веса, но все еще имеет взаимосвязь с ним.

	feedbacks	nm_review_rating	total_quantity	weight	volume	time1	time2	avg_price
feedbacks	1.000	-0.039	0.048	0.092	0.042	-0.054	-0.058	-0.044
nm_review_rating	-0.039	1.000	-0.028	-0.028	0.059	-0.031	0.056	0.101
total_quantity	0.048	-0.028	1.000	-0.016	-0.051	-0.139	-0.167	0.002
weight	0.092	-0.028	-0.016	1.000	0.481	0.106	0.054	0.162
volume	0.042	0.059	-0.051	0.481	1.000	0.087	0.031	0.141
time1	-0.054	-0.031	-0.139	0.106	0.087	1.000	0.300	-0.041
time2	-0.058	0.056	-0.167	0.054	0.031	0.300	1.000	-0.013
avg_price	-0.044	0.101	0.002	0.162	0.141	-0.041	-0.013	1.000

Рисунок 3. Корреляционная матрица показателей в сегменте 500–1000 руб.

Интерпретация изменений

1) Связь с отзывами и ценой полностью утеряна. Покупатели ориентируются на более качественный товар.

2) Объем все больше зависит от веса.

3) Цена практически потеряла зависимость от веса.

	feedbacks	rating	total_quantity	weight	volume	time1	time2	avg_price
feedbacks	1.000	-0.001	0.123	-0.047	-0.005	-0.143	-0.141	-0.001
rating	-0.001	1.000	-0.037	0.155	0.116	0.136	0.042	-0.059
total_quantity	0.123	-0.037	1.000	-0.056	-0.114	-0.108	-0.278	-0.062
weight	-0.047	0.155	-0.056	1.000	0.462	0.075	0.010	0.109
volume	-0.005	0.116	-0.114	0.462	1.000	0.121	0.009	0.209
time1	-0.143	0.136	-0.108	0.075	0.121	1.000	0.234	-0.078
time2	-0.141	0.042	-0.278	0.010	0.009	0.234	1.000	-0.092
avg_price	-0.001	-0.059	-0.062	0.109	0.209	-0.078	-0.092	1.000

Рисунок 4. Корреляционная матрица показателей в сегменте 1000–2000 руб.

В сегменте отсутствуют какие-либо серьезные зависимости, покупатели ориентируются на красивую подарочную упаковку, а не на вес или объем товара.

	feedbacks	rating	total_quantity	weight	volume	time1	time2	avg_price
feedbacks	1.000	-0.053	0.112	-0.066	-0.061	-0.076	-0.124	-0.081
rating	-0.053	1.000	-0.021	-0.066	0.131	0.108	0.174	0.160
total_quantity	0.112	-0.021	1.000	0.111	0.225	0.006	-0.074	0.139
weight	-0.066	-0.066	0.111	1.000	0.492	0.158	-0.194	0.439
volume	-0.061	0.131	0.225	0.492	1.000	0.092	-0.090	0.343
time1	-0.076	0.108	0.006	0.158	0.092	1.000	0.501	0.078
time2	-0.124	0.174	-0.074	-0.194	-0.090	0.501	1.000	-0.015
avg_price	-0.081	0.160	0.139	0.439	0.343	0.078	-0.015	1.000

Рисунок 5. Корреляционная матрица показателей в сегменте 2000–5000 руб.

Сегмент 2000–5000 характеризуется оптовыми покупками шоколада, где важен большой объем. Скорость сборки и доставки увеличивается в связи с габаритами товаров.

	feedbacks	rating	total_quantity	weight	volume	time1	time2	avg_price
feedbacks	1.000	-0.615	0.565	0.894	0.843	-0.465	-0.805	0.419
rating	-0.615	1.000	-0.522	-0.903	-0.218	0.522	0.872	-0.706
total_quantity	0.565	-0.522	1.000	0.621	0.693	0.333	-0.281	-0.200
weight	0.894	-0.903	0.621	1.000	0.591	-0.532	-0.926	0.615
volume	0.843	-0.218	0.693	0.591	1.000	0.039	-0.363	-0.132
time1	-0.465	0.522	0.333	-0.532	0.039	1.000	0.810	-0.955
time2	-0.805	0.872	-0.281	-0.926	-0.363	0.810	1.000	-0.858
avg_price	0.419	-0.706	-0.200	0.615	-0.132	-0.955	-0.858	1.000

Рисунок 6. Корреляционная матрица показателей в сегменте 2000–5000 руб.

В премиальном сегменте самая маленькая концентрация товаров, поэтому здесь корреляция самая сильная. Покупатели ориентируются на скорость доставки, вес и объем. Бизнесу важно получить партию шоколада как можно быстрее, пусть и переплатив за скорость доставки.

Обсуждение результатов

1) Связь цены и веса сначала падает, но по мере увеличения цены снова нарастает. В бюджетном сегменте вес слабо влияет на цену, в среднем – связь практически отсутствует, а премиальном резко поднимается.

2) Связь цены и отзывов отрицательна в бюджетном сегменте, в среднем стремится к нулю, а в дорогом снова нарастает. Для бюджетного сегмента важна низкая цена на товар, а в люксовом начинает влиять эксклюзивность.

3) Связь веса и объёма усиливается с ростом цены, что говорит о более честной упаковке в дорогих сегментах.

Ограничение исследования: малый объём выборки в дорогих сегментах (менее 2% товаров), невозможность обобщения на другие товарные категории, использование только одного маркетплейса.

Выводы

Общие корреляции подтверждают, что в среднем по рынку дешевые и легкие товары популярнее, но эти связи слабые и не линейные. Сегментарный анализ показывает, что поведение переменных кардинально меняется в разных сегментах. В сегменте до 500 руб. цена – значимый фактор популярности. В сегменте 500–1000 руб. цена теряет связь с отзывами, но растет важность упаковки. В премиальном сегменте цена снова сильно коррелирует с весом, покупатели становятся более чувствительны к задержкам доставки.

Практические рекомендации:

1) Для бюджетных брендов: снижение цены может увеличить количество отзывов.

2) Для средне ценовых брендов: инвестировать в дизайн упаковки и соотношение объема/веса.

3) Для премиальных брендов: оптимизация логистики может повысить спрос.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Ахметова М.И.* Статистические методы в экономике. Описательная статистика : учеб. пособие / М.И. Ахметова, А.В. Крутова. Пермь: Пермский национальный исследовательский политехнический университет, 2024, 160с. ISBN 978-5-398-03207-9. EDN TABXXZ.
2. Wildberries. URL: <https://www.wildberries.ru/> (дата обращения: 07.02.2026).
3. Парсинг wildberries // wbcon. URL: <https://wbcon.ru> (дата обращения: 07.02.2026).

ANALYSIS OF STRUCTURAL AND CORRELATIONAL INDICATORS OF PRODUCTS ON A MARKETPLACE

I. Slobodchikov

Perm National Research Polytechnic University

ABSTRACT

This article presents the results of a statistical analysis of 3,713 confectionery products from the Wildberries marketplace. The study was conducted in IMRAD format. A structural analysis of the products by price segment and brand was conducted. To identify nonlinear relationships, five price segments were identified. For each segment, Pearson correlations were calculated between price, weight, reviews, ratings, and other factors. It was shown that the strength and sign of the relationships vary significantly across segments. Practical recommendations for marketing strategies for different price niches are formulated.

Keywords: marketplace, Wildberries, confectionery, correlation analysis.

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ

Е.Ю. Рощупкина, Н.Ф. Сивцова

НИУ «БелГУ»

1628715@bsuedu.ru, sivtsova@bsuedu.ru

АННОТАЦИЯ

В данной статье исследуются тенденции развития международных инвестиций в возобновляемые источники энергии в условиях глобального энергетического перехода. Рассматривается сущность инвестиций в ВИЭ, приводится классификация возобновляемых источников энергии, а также анализируется динамика их развития в ведущих странах мира и в России. На основе статистических данных выявлены основные направления и особенности инвестиционной активности в сфере ВИЭ. Отдельное внимание уделено преимуществам и ограничениям инвестиций в возобновляемую энергетику с точки зрения инвесторов. Сделан вывод о возрастающей роли ВИЭ в мировой энергетике при сохранении необходимости институциональной и финансовой поддержки отрасли.

Ключевые слова: возобновляемые источники энергии, ВИЭ, международные инвестиции, энергетический переход, инвестиционная активность.

Введение

Развитие возобновляемых источников энергии (ВИЭ) в последние десятилетия перестало быть исключительно экологической инициативой и приобрело выраженное инвестиционное измерение. *Актуальность исследования* международных инвестиций в возобновляемые источники энергии обусловлена глубокими структурными изменениями, происходящими в мировой энергетике.

Усиление климатической повестки, рост цен на традиционные энергоресурсы и стремление государств к повышению энергетической безопасности приводят к перераспределению глобальных инвестиционных

потоков в пользу низкоуглеродных технологий. В этих условиях ВИЭ рассматриваются не только как инструмент экологической политики, но и как стратегически важное направление долгосрочных капиталовложений.

Международные инвестиции в возобновляемые источники энергии представляют собой движение капитала между странами, направленное на создание, развитие и модернизацию объектов энергетической инфраструктуры, использующих возобновляемые природные ресурсы. В отличие от традиционных энергетических проектов, инвестиции в ВИЭ ориентированы не только на получение финансового результата, но и на достижение долгосрочных социально-экономических и экологических эффектов.

Сущность данных инвестиций заключается в финансировании технологического перехода от углеродоемких моделей производства энергии к более устойчивым и ресурсосберегающим формам. Международный характер таких вложений обусловлен неравномерным распределением капитала, технологий и природного потенциала между странами, что формирует взаимную заинтересованность государств и транснациональных инвесторов в развитии проектов ВИЭ.

Анализ научной литературы последних лет свидетельствует о многогранности подходов к исследованию инвестиций в возобновляемую энергетику (ВИЭ). В работах С.Н. Суйеубаевой [2] и Р.В. Романова [3] инвестиции в ВИЭ рассматриваются как инструмент достижения целей устойчивого развития, имеющий потенциал роста в России при условии совершенствования мер стимулирования. Зарубежные аналитические отчеты (“IRENA”, “BloombergNEF”) фиксируют устойчивый рост глобальных инвестиций, сопровождающийся структурными изменениями в пользу распределенной генерации и систем накопления энергии [4].

Несмотря на наличие публикаций по отдельным аспектам, вопросы комплексного анализа тенденций международного инвестирования в ВИЭ в условиях современного энергетического перехода остаются недостаточно изученными, что обуславливает актуальность данного исследования.

Цель статьи – выявление и анализ основных тенденций развития международных инвестиций в ВИЭ в контексте глобального энергетического перехода. Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- ✓ Раскрыть сущность международных инвестиций в ВИЭ и представить их классификацию;

- ✓ Проанализировать динамику производства энергии из ВИЭ как индикатор инвестиционной активности;
- ✓ Выявить ключевые преимущества и ограничения инвестирования в «зеленые» проекты;
- ✓ Оценить перспективы развития сектора ВИЭ в России.

Методы исследования

Теоретической и методологической основой исследования послужили фундаментальные положения экономической науки, труды отечественных и зарубежных ученых в области международных инвестиций и возобновляемой энергетики. В работе использовались общенаучные методы познания, включая анализ и синтез, методы классификации и систематизации. Для обработки статистической информации применялись методы сравнительного и структурно-динамического анализа, позволившие выявить количественные и качественные изменения в исследуемой сфере. Информационную базу исследования составили данные Международного агентства по возобновляемым источникам энергии (“IRENA”), аналитические отчеты “BloombergNEF”, Ассоциации развития возобновляемой энергетики (АРВЭ), исследовательской компании MegaResearch, а также материалы Федерального закона «Об электроэнергетике» и статистические данные международных баз (“World Population Review”).

Результаты и обсуждение

В соответствии с Федеральным законом от 26.03.2003 № 35-ФЗ «Об электроэнергетике», к возобновляемым источникам энергии в Российской Федерации относятся следующие виды энергии (Табл. 1).

Таблица 1.

Основные виды возобновляемых источников энергии

Тип ВИЭ	Виды возобновляемых источников энергии
Солнечная энергетика	Энергия солнца
Ветроэнергетика	Энергия ветра

Гидроэнергетика	Энергия вод (в том числе сточных вод), за исключением использования на гидроаккумулирующих электростанциях (ГАЭС)
Морская энергетика	Энергия приливов; энергия волн водных объектов (водоёмов, рек, морей, океанов)
Геотермальная энергетика	Геотермальная энергия с использованием природных подземных теплоносителей
Низкопотенциальная тепловая энергетика	Низкопотенциальная тепловая энергия земли, воздуха и воды с использованием специальных теплоносителей
Биоэнергетика	Биомасса (специально выращенные энергетические растения, древесина, отходы производства и потребления, за исключением отходов углеводородного сырья); биогаз; газ, образующийся на свалках отходов; газ, выделяющийся на угольных разработках

Наибольшее инвестиционное значение в международной практике имеют солнечная, ветровая и биоэнергетика, что связано с их технологической зрелостью и масштабируемостью. В то же время такие направления, как морская и геотермальная энергетика, остаются нишевыми и требуют значительных капитальных вложений, что ограничивает их распространение.

Для оценки масштабов и динамики развития возобновляемой энергетики в международном разрезе рассмотрим данные по выработке энергии из возобновляемых источников в крупнейших странах-производителях за 2022–2024 гг. (Табл. 2). Показатели представлены в тераватт-часах, что позволяет сопоставить фактические результаты функционирования объектов ВИЭ и косвенно оценить объемы вложенных инвестиций.

Представленные в Таблице данные свидетельствуют о продолжающемся росте глобального производства энергии из возобновляемых источников. Совокупная выработка в рассматриваемых странах увеличилась с 5737 ТВт/ч в 2022 году до 6661,2 ТВт/ч в 2024 году, при этом темп прироста в 2024 году, по сравнению с 2023 годом, составил 10,9%, что указывает на ускорение развития сектора.

Таблица 2.

**Динамика объема производства возобновляемой
энергии по странам за 2022–2024гг. [8]**

Страны	Общий объем производства возобновляемой энергии						Темп при- роста, %	
	2022		2023		2024		2023/ 2022	2024/ 2023
	кол-во, ТВт/ч	уд. вес, %	кол-во, ТВт/ч	уд. вес, %	кол-во, ТВт/ч	уд. вес, %		
Китай	2670,6	47	2894,1	48	3398,8	51	8,4	17,4
США	968,6	17	973,7	16	1068,7	16	0,5	9,8
Бразилия	593,9	10	631,5	11	651,3	10	6,3	3,1
Канада	452,3	8	421,2	7	409,3	6	-6,9	-2,8
Индия	378,7	7	382	6	397,1	6	0,9	4,0
Германия	254,6	4	272,4	5	284	4	7,0	4,3
Япония	213,2	4	223,5	4	233,1	3	4,8	4,3
Россия	205,1	4	209,1	3	218,9	3	2,0	4,7
Всего	5737	100	6007,5	100	6661,2	100	4,7	10,9

Лидирующие позиции на протяжении всего периода занимает Китай, на долю которого в 2024 году пришлось более половины мировой выработки возобновляемой энергии. Существенный рост объемов производства в данной стране отражает масштабные инвестиции в солнечную и ветровую энергетику, а также активную государственную поддержку энергетического перехода. Аналогичная, хотя и менее выраженная, тенденция наблюдается в США, Индии и Германии, где рост выработки сопровождается устойчивым притоком капитала в проекты ВИЭ.

В ряде стран – таких, как Канада, отмечается снижение объемов производства возобновляемой энергии, что может свидетельствовать как о замедлении инвестиционной активности, так и о структурных изменениях в энергетическом балансе. В России рост выработки ВИЭ носит умеренный характер, что отражает ограниченные масштабы инвестиций и сохранение ориентации на традиционные источники энергии.

Несмотря на то, что показатели выработки энергии напрямую не отражают объем вложенных финансовых ресурсов, между ними существует устойчивая взаимосвязь: увеличение производства ВИЭ, как правило, является результатом значительных капитальных вложений в энергетическую инфраструктуру, технологии и модернизацию сетей. Следовательно, рост выработки в ведущих странах может рассматриваться как

индикатор высокой инвестиционной активности в секторе возобновляемой энергетики.

Данная тенденция подтверждается и глобальными инвестиционными данными. По информации Международного агентства по возобновляемым источникам энергии (IRENA), «В 2024 году мировые инвестиции в возобновляемую энергетику достигли 807 млрд долларов США, а совокупные вложения в энергетический переход составили 2,4 трлн долларов США, что на 20% превышает средние значения 2022–2023 годов» [4].

В свою очередь, согласно отчетам исследовательской компании “BloombergNEF”, «В первой половине 2025 года инвестиции в новые проекты ВИЭ достигли 386 млрд долларов США, что на 10% больше показателя аналогичного периода предыдущего года» [4].

При этом отмечается изменение структуры инвестиционных потоков: на фоне общего роста инвестиций наблюдается сокращение вложений в крупномасштабные солнечные электростанции и наземную ветроэнергетику, что может свидетельствовать о перераспределении капитала в пользу распределенной генерации, накопителей энергии и инновационных технологий.

Для понимания современных тенденций развития отечественной энергетики целесообразно обратиться к статистике ввода новых мощностей, что наглядно демонстрирует Рис. 1.

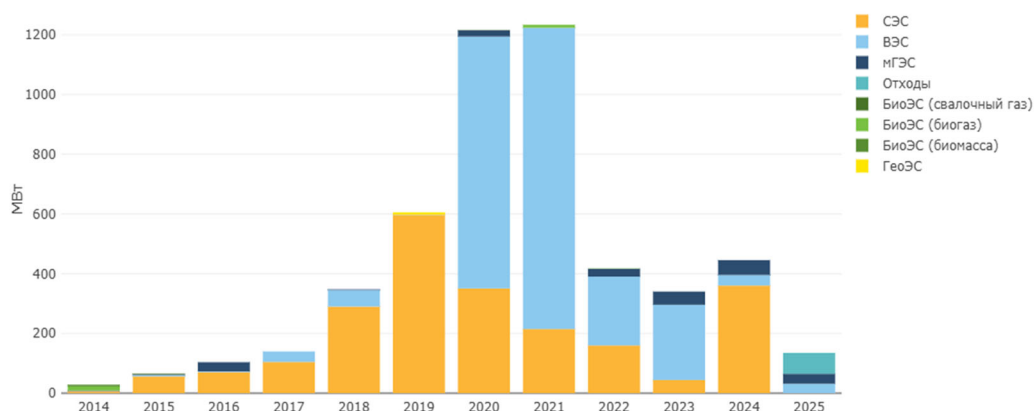


Рисунок 1. Динамика вводов электростанций на основе ВИЭ в России [4].

Данные, представленные на Рисунке, отражают динамику ввода мощностей электростанций на основе возобновляемых источников энергии в

России за период 2014–2025 гг. Анализ показывает, что развитие сектора ВИЭ носит неравномерный характер и характеризуется чередованием фаз активного роста и замедления инвестиционной активности.

Наиболее заметный рост вводов мощностей наблюдается в 2019–2021 гг., что связано с реализацией программ государственной поддержки возобновляемой энергетики, прежде всего механизма договоров предоставления мощности (ДПМ ВИЭ). В указанный период основную долю введенных мощностей составляют ветровые и солнечные электростанции, что свидетельствует о концентрации инвестиций в наиболее технологически освоенных и экономически обоснованных сегментах ВИЭ.

После 2021 года отмечается сокращение объемов ввода новых объектов, особенно в сегменте ветроэнергетики, что может быть связано с завершением крупных инвестиционных проектов, изменением условий государственной поддержки, а также общими макроэкономическими и санкционными ограничениями. В 2022–2023 гг. структура вводов становится более диверсифицированной, однако общий объем инвестиций в новые мощности остается сравнительно низким.

В 2024 году наблюдается частичное восстановление инвестиционной активности, преимущественно за счет солнечной энергетики, что указывает на сохранение интереса инвесторов к отдельным направлениям ВИЭ – даже в условиях ограниченного доступа к зарубежным технологиям и капиталу.

Прогнозные значения на 2025 год подтверждают тенденцию к постепенному оживлению отрасли. Данную динамику подтверждает и экспертная оценка. По словам директора Ассоциации развития возобновляемой энергетики Алексея Жихарева, «по итогам 2025 года, общий прирост мощностей ВИЭ составит около 677 мегаватт. Все запланированные на этот год проекты уже введены и квалифицированы. Это почти на 20% выше показателя 2024 года, что свидетельствует о положительной динамике. Темпы роста восстанавливаются. Мы ориентируемся на то, что со следующего года показатели будут еще более серьезными – ожидается увеличение более чем на 100%. Таким образом, мы постепенно возвращаемся к объемам ввода, которые наблюдались в 2020–2021 годах» [5].

Для оценки текущего состояния отрасли возобновляемой энергетики в России также целесообразно обратиться к динамике совокупной установленной мощности электростанций на основе ВИЭ, представленной на Рис. 2.

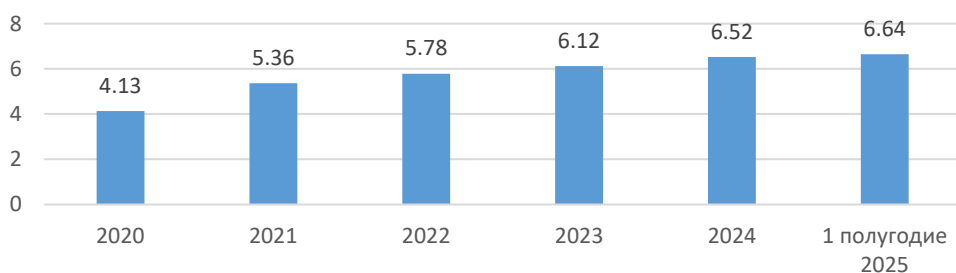


Рисунок 2. Динамика совокупной установленной мощности электростанций на основе ВИЭ в России, ГВт [6].

Данные, представленные на Рисунке, свидетельствуют о поступательном росте установленной мощности объектов возобновляемой энергетики в России. За период 2019–2024гг. рынок «зеленой» энергетики увеличился на 57,9%, а суммарная мощность электростанций на основе ВИЭ возросла на 1,24 ГВт, достигнув 6,52 ГВт на 1 января 2025 года. Наиболее интенсивный рост наблюдается в 2020–2021гг., что связано с активной реализацией проектов в рамках механизмов государственной поддержки.

В 2024 году в эксплуатацию было введено около 445 МВт новых мощностей, при этом, более 80% прироста пришлось на солнечные электростанции, что подтверждает доминирующую роль солнечной генерации в структуре российского сектора ВИЭ. По итогам первого полугодия 2025 года, суммарная установленная мощность объектов ВИЭ превысила 6,6 ГВт, что указывает на сохранение положительной динамики развития отрасли. Ключевым фактором роста остается государственная поддержка, реализуемая через субсидии, инвестиционные программы и механизмы стимулирования ввода новых мощностей.

Аналитики отмечают, что в условиях внешних ограничений инвестиционная модель ВИЭ в России трансформируется: снижается доля иностранных инвестиций, возрастает роль государственных институтов развития, крупных банков и корпоративных инвесторов. При этом акцент смещается с масштабных экспортно-ориентированных проектов на внутренние рынки, распределенную генерацию и интеграцию ВИЭ в промышленные и инфраструктурные проекты.

Согласно прогнозу исследовательской компании “MegaResearch”, при сохранении текущих темпов и действующих мер поддержки суммарная установленная мощность объектов ВИЭ в России к 2035 году может

увеличиться более чем в 2 раза по сравнению с уровнем начала 2020-х годов. «Наибольший вклад в прирост мощностей ожидается со стороны солнечной энергетики, доля которой в структуре ВИЭ продолжит расти, тогда как ветроэнергетика будет развиваться более умеренными темпами. Геотермальные и биоэнергетические проекты сохраняют нишевой характер и будут реализовываться преимущественно в рамках региональных программ» [7].

Долгосрочные перспективы развития возобновляемой энергетики в России отражены в параметрах строительства новых энергетических объектов, представленных на Рис. 3.



Рисунок 3. Строительство новых электростанций в России в 2025–2042гг., ГВт [6].

Согласно представленным данным, в период 2025–2042 гг. суммарная мощность вводимых новых энергетических объектов оценивается в 89,1 ГВт – при одновременном выводе из эксплуатации устаревших энергоблоков общей мощностью 45,2 ГВт. Значительная часть новых вводов приходится на тепловую и атомную генерацию, однако возобновляемые источники энергии также сохраняют заметную долю в структуре будущего энергетического баланса.

Мощность новых ветровых и солнечных электростанций оценивается в 16,6 ГВт, что свидетельствует о закреплении ВИЭ в качестве одного из элементов долгосрочной энергетической стратегии страны. Реализация данных параметров предусмотрена в рамках ключевых стратегических документов – Энергетической стратегии России до 2050 года и Генеральной схемы размещения объектов электроэнергетики до 2042

года. Для удовлетворения прогнозируемого роста спроса на электроэнергию к 2042 году планируется увеличение установленной мощности энергосистемы на 18%, до 299,3 ГВт.

Таким образом, в долгосрочной перспективе развитие возобновляемой энергетики в России будет определяться не только объёмом вводимых мощностей, но и степенью интеграции ВИЭ в энергосистему, уровнем технологической независимости и способностью отрасли привлекать устойчивые инвестиции в условиях ограниченного доступа к внешнему капиталу.

Инвестиции в возобновляемые источники энергии рассматриваются как одно из перспективных направлений вложения капитала в условиях энергетического перехода. Вместе с тем, наряду с очевидными возможностями, проекты ВИЭ характеризуются рядом ограничений и рисков, которые необходимо учитывать при принятии инвестиционных решений (Табл. 3).

Таблица 3.

**Преимущества и недостатки инвестиций
в возобновляемые источники энергии**

Преимущества	Недостатки
Долгосрочный рост спроса на «чистую» энергию	Высокая капиталоемкость проектов
Государственная поддержка и наличие стимулов	Зависимость от механизмов субсидирования
Снижение регуляторных и углеродных рисков	Регуляторная неопределенность в отдельных странах
Относительно низкие операционные издержки	Технологические и инфраструктурные ограничения
Повышение инвестиционной привлекательности в рамках ESG (природа, общество, управление)	Волатильность доходности из-за природных факторов

Основным преимуществом инвестиций в ВИЭ является их ориентация на долгосрочную устойчивость, обусловленную глобальным энергетическим переходом и ужесточением экологических требований. Проекты в сфере возобновляемой энергетики часто поддерживаются государством, что снижает инвестиционные риски на начальных этапах реализа-

ции. В то же время высокая капиталоемкость, зависимость от регуляторной среды и природных условий ограничивают инвестиционную гибкость и требуют тщательной оценки финансовой эффективности проектов.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что развитие возобновляемых источников энергии является одним из ключевых направлений трансформации мировой энергетической системы, а международные инвестиции выступают основным драйвером данного процесса. Анализ динамики производства энергии из ВИЭ в ведущих странах мира подтверждает устойчивый рост сектора, при этом Китай сохраняет безусловное лидерство, обеспечивая более половины мировой выработки.

В России сектор возобновляемой энергетики демонстрирует положительную, хотя и неравномерную динамику. Ключевым фактором роста остается государственная поддержка, реализуемая через субсидии, инвестиционные программы и механизмы стимулирования ввода новых мощностей. В условиях внешних ограничений инвестиционная модель ВИЭ в России трансформируется: снижается доля иностранных инвестиций, возрастает роль государственных институтов развития и крупных корпоративных инвесторов.

Дальнейшее развитие международных инвестиций в возобновляемую энергетику требует комплексного подхода, учитывающего как экономическую эффективность проектов, так и долгосрочные цели энергетического перехода. При сохранении текущих темпов и действующих мер поддержки ожидается дальнейший рост установленной мощности объектов ВИЭ, что будет способствовать интеграции возобновляемых источников в общий энергетический баланс и повышению устойчивости национальных энергосистем.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон от 26.03.2003 № 35-ФЗ (ред. от 27.10.2025) «Об электроэнергетике» // СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_41502/ (дата обращения: 18.02.2026).
2. *Суйеубаева С.Н. и др.* Инвестиции в возобновляемые источники энергии как рычаг достижения целей устойчивого развития Республики Казахстан // «Вестник университета “Туран”». №. 2. 2022. СС. 89–99.

3. Романов *Р.В.* Возобновляемые источники энергии в России: развитие и перспективы // «Научные записки молодых исследователей». Т. 10. №. 3. 2022. СС. 5–11.
4. Аналитический отчет о развитии возобновляемой энергетики в России за 2025 год [Эл. ресурс] / Ассоциация развития возобновляемой энергетики (АРВЭ). М., 2025. Режим доступа: <https://reda.ru/upload/iblock/519/8hwuflswgx9ecj9r2cniyqksw45c7dss/APBЭ%202025.pdf>
5. АРВЭ: Системы накопления энергии с ВИЭ уже конкурируют с традиционной генерацией // «Российская газета: интернет-портал». 2025. 29 дек. URL: <https://rg.ru/2025/12/29/arve-sistemy-nakopleniia-energii-s-vie-uzhe-konkuriruiut-s-tradicionnoj-generaciej.html> (дата обращения: 18.02.2026).
6. Барометр отрасли. Энергетика: ключевые тренды и вызовы // “Sber.pro.” 21 августа 2025. URL: <https://sber.pro/publication/barometr-otrasli-energetika-klyuchevie-trendi-i-vizovi/> (дата обращения: 19.02.2026).
7. Развитие зеленой энергетики в России: перспективы устойчивого роста до 2035 года // “Megaresearch.ru.” 08.09.2025. URL: https://www.mwegaresearch.ru/new_reality/razvitie-zelenoy-energetiki-v-rossii-perspektivy-ustoychivogo-rosta-do-2035-goda (дата обращения: 19.02.2026).
8. Renewable Energy by Country 2026 [Эл. ресурс] // “World Population Review”. 2026. 12 февраля. Режим доступа: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/renewable-energy-by-country#title> (дата обращения: 15.02.2026).

INTERNATIONAL INVESTMENT TRENDS IN RENEWABLE ENERGY

E. Roshchupkina, N. Sivtsova

BelSU National Research University

ABSTRACT

This article examines trends in international investment in renewable energy sources amid the global energy transition. It examines the nature of investment in renewable energy sources, provides a classification of renewable energy sources, and analyzes their development dynamics in leading countries and Russia. Using statistical data, the main trends and characteristics of investment activity in the renewable energy sector are identified. Special attention is paid to the advantages and limitations of investment in renewable energy from the perspective of investors. It concludes that the role of renewable energy sources in the global energy sector is growing, while institutional and financial support for the industry remains essential.

Keywords: renewable energy, renewable energy sources, international investment, energy transition, investment activity.

ЭКОНОМИКА ЗАМКНУТОГО ЦИКЛА: СУЩНОСТЬ И ОЖИДАЕМЫЕ ЭФФЕКТЫ

З.О. Османова¹, М.Э. Мухтеремова², А.А. Усеинова³

*^{1, 2, 3} ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского»
osmanova_zarema@mail.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье описана сущность концепции экономики замкнутого цикла, которая на сегодняшний день развивается в качестве мировой экологической инициативы и стратегического инструмента решения глобальных проблем загрязнения окружающей среды и изменений климата. Раскрыты ожидаемые эффекты внедрения экономики замкнутого цикла. Описаны общие тенденции перехода Российской Федерации к принципам экономики замкнутого цикла.

Ключевые слова: экономика замкнутого цикла, эффекты, Российская Федерация.

Введение

В современном мире устойчивого роста населения, увеличения добычи и потребления ресурсов, а также интенсивного роста промышленного производства, все более актуальными становятся вопросы, связанные с растущим в глобальных масштабах загрязнением окружающей среды. Традиционная линейная модель экономики является главной причиной стремительного истощения не возобновляемых природных ресурсов, роста выбросов углекислого газа и, как следствие, негативных климатических изменений.

В сложившихся условиях в качестве мировой экологической инициативы предложена и продолжает развиваться экономика замкнутого цикла, которая предлагает принципиально новый подход к организации промышленного производства и общественного потребления, в целом. Цели, ожидаемые эффекты и перспективы развития экономики замкнутого цикла с позиции влияния на экономику будущего раскрываются исключительно с положительной стороны и поэтому привлекают все больше внимания ученых и практиков к проблематике исследования.

Материал и методы

В исследовании был использован комплекс следующих методов:

- ✓ методы анализа, сравнения и дедукции (для анализа актуального положения в вопросах развития экономики замкнутого цикла);
- ✓ системный подход (в качестве общего подхода в исследовании ожидаемых эффектов и перспектив развития концепции экономики замкнутого цикла);
- ✓ методы синтеза и научного абстрагирования (при формулировании ожидаемых эффектов внедрения концепции экономики замкнутого цикла и обобщении результатов исследования).

Результаты

Экономика замкнутого цикла (или циклическая экономика), в первую очередь, отличается тесной системой взаимосвязей, в которых товары разрабатываются и производятся с позиции минимизации вреда для окружающей среды и возможности их дальнейшей переработки для использования в производственных циклах уже других производств или выпуска на рынок в качестве нового продукта.

Современная теория и практика дает разные определения понятию «экономика замкнутого цикла».

«Экономика замкнутого цикла – экономическая система, в которой применяется системный подход для поддержания замкнутого потока ресурсов путем восстановления, сохранения или увеличения их стоимости» [2].

«Экономика замкнутого цикла – модель управления материальными ресурсами, которая нацелена на их максимально эффективное использование в производстве, долгий жизненный цикл произведенной продукции и минимизацию отходов и негативного воздействия на окружающую среду на всех стадиях жизненного цикла продукции путем возвращения ресурсов в жизненный цикл» [2].

Основные тезисы, описывающие экономику замкнутого цикла, могут быть сформулированы следующим образом [1; 2; 4; 5]:

- ✓ максимальное использование ресурсов;
- ✓ сокращение потребления ресурсов и образования отходов в производстве за счет повторного использования ресурсов в производственном процессе;

- ✓ восстановление экосистемы и поддержание естественных природных процессов;
- ✓ отходы являются активом и / или ресурсом;
- ✓ использование в производстве альтернативных материалов;
- ✓ удовлетворение растущего потребительского спроса при сокращении темпов добычи и использования не возобновляемых природных ресурсов;
- ✓ разработка дизайна продукта с ориентацией на его многоразовое использование и продление его жизненного цикла и др.

Ожидаемые эффекты в результате внедрения экономики замкнутого цикла можно сгруппировать в рамках трех групп [1; 2; 4; 5]:

1) Национальные системы – государство:

- ✓ сохранение природы и природных ресурсов для будущих поколений;
- ✓ снижение затрат, связанных с содержанием и обслуживанием полигонов с отходами; сокращение количества полигонов и, как следствие, высвобождение территорий для использования в социально-экономических целях;
- ✓ снижение затрат, связанных с обеспечением экологической безопасности в результате загрязнения почв и воздуха;
- ✓ развитие инновационной деятельности в направлении производства экологически чистой продукции и упаковки для нее и, как следствие, создание новых рабочих мест;
- ✓ увеличение «зеленых территорий», привлекательных для отдыха и проживания;
- ✓ развитие экспорта в части продукции из переработанных материалов.

2) Бизнес:

- ✓ формирование нового направления, рынков сбыта, сферы деятельности по переработке отходов;
- ✓ развитие новых бизнес-моделей;
- ✓ снижение операционных затрат за счет повышения эффективности управления материальными ресурсами;
- ✓ снижение зависимости от импорта за счет формирования цепочки создания стоимости на местном уровне;
- ✓ государственная поддержка развития бизнеса в сфере переработки отходов;

- ✓ мультипликативный эффект для всех отраслей экономики;
- ✓ возможности для привлечения инвестиций в «зеленые проекты».

3) Общество:

- ✓ значительное сокращение опасных выбросов и сбросов;
- ✓ улучшение экологической обстановки и, как следствие, положительное влияние на здоровье населения;
- ✓ развитие концепции осознанного потребления, которая в долгосрочной перспективе будет иметь значимый мультипликативный эффект;
- ✓ снижение социального напряжения и рост уровня жизни в целом.

Заключение

Подводя итог проведенного исследования считаем необходимым отметить перспективность развития экономики замкнутого цикла в нашей стране. Для Российской Федерации, как государства с одной из крупнейших экономик мира и огромными объемами промышленного производства, экономику замкнутого цикла можно считать не просто экологической инициативой, но и в средне- и долгосрочной перспективе мощным стратегическим инструментом снижения и оптимизации затрат, обеспечения долгосрочной ресурсной и экологической безопасности, а также инструментом развития и наращивания конкурентных преимуществ и одним из способов адаптации экономики к условиям меняющегося мирового рынка.

Сегодня направление по переходу к экономике замкнутого цикла имеет однозначную поддержку со стороны государства [1; 3]. Несмотря на то, что переход к принципам экономики замкнутого цикла требует значительных финансовых вложений, целостного подхода по решению задач разной сложности, среди которых, в том числе развитие регулирующего инструментария на всех уровнях управления, формирование системы стимулов среди бизнес-сообщества и граждан, с одной стороны, для развития малоотходных и безотходных производств, с другой стороны – по формированию спроса на продукцию таких производств и др., Российская Федерация однозначно обладает огромным потенциалом для перехода от традиционной линейной экономики к экономике замкнутого цикла.

ЛИТЕРАТУРА

1. Нога В.И., Данюкова М.Н. Экономика замкнутого цикла в России: тенденции и перспективы // "Human Progress". 2023. Vol. 9, V. 1. P. 12. URL: http://progresshuman.com/images/2023/Tom9_1/Noga.pdf. DOI 10.34709/IM.191.12. EDN XGVGNX.
2. Обзор глобальных трендов и решений по переходу к экономике замкнутого цикла. Лаборатория устойчивых решений. декабрь 2023. URL: <https://inveb-docs.ru/attachments/article/sd-library/04-2024/Globalnye-trendy-ekonomika-zamknutogo-tsikla.pdf> (дата обращения 11.03.2026).
3. Федеральный проект «Экономика замкнутого цикла». URL: https://www.mnr.gov.ru/activity/environmental_well-being/federalnyy-proekt-ekonomika-zamknutogo-tsikla/ (дата обращения 11.03.2026).
4. Экономика замкнутого цикла. Обзор международных подходов. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/55fc716c49b06e62a652d101b1be8442/22041.pdf> (дата обращения 11.03.2026).
5. Экономика замкнутых циклов: тенденции и перспективы: монография / Е.Ю. Дорохина, Д.Е. Кучер, С.Г. Харченко; под ред. Е.Ю. Дорохиной. М.: «МАКС Пресс», 2023, 128с. ISBN 978-5-317-06912-4. <https://doi.org/10.29003/m3129.978-5-317-06912-4>.

CLOSED-CYCLE ECONOMY: ESSENCE AND EXPECTED EFFECTS

Z. Osmanova¹, M. Mukhteremova², A. Useinova³

^{1, 2, 3}V.I. Vernadsky Crimean Federal University

ABSTRACT

The study describes the essence of the closed-loop economy concept, which is currently developing as a global environmental initiative and a strategic tool for solving global environmental pollution and climate change problems. The expected effects of implementing a closed-loop economy are revealed. The general trends of the Russian Federation's transition to the principles of a closed-loop economy are described.

Keywords: closed-loop economy, effects, Russian Federation.

ВЛИЯНИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ФАКТОРОВ НА ИЗМЕНЧИВОСТЬ ФОНДОВОГО РЫНКА В ПЕРИОДЫ КРИЗИСОВ

К.Т. Пирвели

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
pirveli3chris@mail.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье исследуется влияние поведенческих факторов на волатильность фондового рынка в периоды кризисов. Эмпирическую базу составили ежедневные данные индексов S&P 500 и VIX за январь–июнь 2025г. (121 наблюдение). Методология включает расчет логарифмических доходностей, тест Жарка-Бера на нормальность распределения и корреляционный анализ Пирсона. Установлено существенное отклонение распределения доходностей от нормального (JB-статистика S&P 500=100.4), подтверждающее наличие «тяжелых хвостов». Выявлено усиление отрицательной связи между индексами в кризисный период (25.03–07.04.2025г.): коэффициент корреляции возрос с -0.397 до -0.902. Результаты свидетельствуют о доминировании иррациональных поведенческих искажений над фундаментальными факторами в фазах острой коррекции. Подтверждена гипотеза о кластеризации волатильности и применимости поведенческих моделей для оценки рисков.

Ключевые слова: поведенческие финансы, волатильность, S&P 500, VIX, корреляционный анализ.

Введение

Традиционные финансовые модели, базирующиеся на гипотезе эффективного рынка, исходят из предположения о рациональном поведении инвесторов и мгновенном отражении всей доступной информации в ценах активов. Однако эмпирические данные последних десятилетий неоднократно демонстрировали систематические отклонения от данной модели, особенно в периоды кризисов, когда руководство фундаментальными экономическими показателями уступало место анализу психологических искажений. Теория перспектив (“Prospect Theory”) Канемана и Тверски

объясняет, что инвесторы оценивают потери и прибыли асимметрично: боль от потерь превышает удовольствие от эквивалентных доходов, что провоцирует панические продажи в кризисные периоды [1].

В научной литературе хорошо документированы такие поведенческие эффекты, как стадное поведение, неприятие потерь и якорение, однако большинство существующих исследований фокусируется на долгосрочных периодах или крупных кризисах, подобных событиям 2008 или 2020гг. [2]. Микроциклы коррекций продолжительностью 10–15 дней изучены недостаточно, хотя именно в таких эпизодах поведенческие искажения проявляются наиболее ярко из-за ограниченности времени на принятие решений и роста неопределенности. В связи с этим *целью данной работы* выступает количественная оценка влияния поведенческих факторов на волатильность фондового рынка на примере кризисного эпизода января-июня 2025 года на рынках S&P 500 и VIX.

Основная часть

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач, включая расчет логарифмических доходностей за период из 121 наблюдения, тестирование распределения доходностей на нормальность с помощью теста Жарка-Бера, а также оценку корреляционной связи между индексами в полный период и в фазе острой коррекции с 25 марта по 7 апреля 2025 года. Выдвигается гипотеза о том, что иррациональные поведенческие искажения доминируют в микроциклах коррекций, усугубляя волатильность сверх фундаментальных причин, что проявляется в усилении отрицательной корреляции между S&P 500 и VIX в кризисные периоды.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов для уточнения поведенческих моделей прогнозирования рисков, включая корректировку показателя VaR с учетом эффекта рычага, что позволяет более адекватно оценивать угрозы в условиях нарастающей рыночной неопределенности [4]. Логарифмические доходности представляют собой стандартный инструмент эмпирических исследований финансовых рынков благодаря свойству аддитивности, что обеспечивает корректность статистических выводов при анализе коротких временных рядов. В поведенческих финансах данный метод позволяет выявлять стилизованные факты: волатильность класте-

ризуется, наблюдается асимметрия распределения и эффект рычага, когда рост VIX коррелирует с падением акций [3].

Эмпирическую базу исследования составили ежедневные данные цен закрытия индексов S&P 500 (тикер: ^GSPC) и VIX (тикер: ^VIX) за период с 01.01 по 30.06.2025г., полученные с платформы “Yahoo Finance” [9]. Выборка включает 121 торговое наблюдение, что соответствует требованиям к минимальному объему данных для проведения статистического анализа финансовых временных рядов. Кризисный эпизод определен как период с 25.03 по 07.04.2025г. (10 торговых дней), характеризующийся максимальными отклонениями волатильности от средних значений.

Логарифмическая доходность рассчитывалась по формуле:

$$r_t = \ln\left(\frac{P_t}{P_{t-1}}\right) = \ln(P_t) - \ln(P_{t-1}) \quad (1)$$

где

r_t – логарифмическая доходность за период t ,

P_t – цена закрытия в день t ,

P_{t-1} – цена закрытия в предыдущий торговый день.

Для первого дня выборки (02.01.2025) доходность не рассчитывалась ввиду отсутствия предыдущего наблюдения. Данное ограничение соответствует стандартной методологии расчета логарифмических доходностей в эконометрике финансовых рынков [1].

Для проверки гипотезы о нормальности распределения доходностей применен тест Жарка-Бера, основанный на оценке асимметрии и эксцесса эмпирического распределения [7]. Статистика теста рассчитывалась по формуле:

$$JB = n\left(\frac{S^2}{6} + \frac{(K-3)^2}{24}\right) \quad (2)$$

где

n – количество наблюдений,

S – коэффициент асимметрии,

K – коэффициент эксцесса.

Критическое значение при уровне значимости $\alpha = 0.05$ и двух степенях свободы составляет 5.991 [7]. Превышение рассчитанной статистики над критическим значением свидетельствует об отклонении распределения от нормального, что характерно для финансовых рынков и подтверждает наличие «тяжелых хвостов» и кластеризации волатильности [5].

Для оценки взаимосвязи между доходностями S&P 500 и VIX использован коэффициент корреляции Пирсона, позволяющий количественно измерить линейную зависимость между двумя временными рядами [3]. Выбор данного коэффициента обусловлен применением параметрических методов статистического анализа, что допустимо при проверке гипотезы о нормальности распределения доходностей.

Расчет производился по формуле:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad (3)$$

где

x_i и y_i – значения логарифмических доходностей S&P 500 и VIX соответственно,
 $\bar{x}$ и $\bar{y}$ – их средние значения.

Корреляционный анализ проведен для двух периодов: полного (121 наблюдение) и кризисного (10 торговых дней в период 25.03 – 07.04.2025), что позволило выявить изменение силы взаимосвязи в условиях рыночного стресса.

Для выделения кризисной фазы введена бинарная дамми-переменная, принимающая значение 1 для дат в период с 25.03 по 07.04.2025 и 0 для остальных наблюдений:

$$\text{Crisis_Dummy} = \begin{cases} 1, & \text{если } 25.03.2025 \leq \text{Date} \leq 07.04.2025 \\ 0, & \text{в противном случае} \end{cases} \quad (4)$$

Данный подход соответствует методологии «событийного анализа», принятой в исследованиях поведенческих финансов для изоляции эффектов краткосрочных рыночных шоков [3]. Все расчеты выполнены в “Microsoft Excel” с использованием встроенных статистических функций: СЧЕТ (наблюдения), СРЗНАЧ (среднее), СТАНДОТКЛОН.В (стандартное отклонение), СКОС (асимметрия), ЭКСЦЕСС (эксцесс), КОРРЕЛ (корреляция).

Сводные статистические характеристики логарифмических доходностей представлены в Табл. 1.

Для обоих индексов JB-статистика значительно превышает критическое значение 5.991 при уровне значимости $\alpha=0.05$: S&P 500 превышает критическое значение в 17 раз (100.40), VIX – 3 раза (18.81).

**Сводная статистика логарифмических доходностей
S&P 500 и VIX (01.01-30.06.2025)**

	S&P 500	VIX
Наблюдения	121	121
Среднее	0,0004	-0,0007
Стандартное отклонение	0,0151	0,1027
Минимум	-0,06	-0,44
Максимум	0,08	0,41
Асимметрия	0,1044	0,41
Экссесс	7,46	4,75
JB-статистика	100,4	18,81
J17B > 5.991?	Да	Да
Корреляция (полная)	-0,397	
Корреляция (кризис)	-0,902	

Это свидетельствует о существенном отклонении распределения доходностей от нормального, что подтверждает наличие «тяжелых хвостов» и кластеризации волатильности [5,7]. Положительные значения асимметрии (0.1044 для SPX, 0.41 для VIX) указывают на смещение распределения вправо, тогда как эксцесс, превышающий 3 (7.46 и 4.75, соответственно), демонстрирует более острую вершину распределения по сравнению с нормальным.

Корреляционный анализ выявил отрицательную связь между доходностями S&P 500 и VIX на всем исследуемом периоде ($r = -0.397$), которая существенно усиливается в период кризиса ($r = -0.902$). Данное усиление корреляции в 2.3 раза свидетельствует о доминировании поведенческих факторов в фазах острой коррекции рынка, когда инвесторы действуют согласованно под влиянием паники и неприятия потерь. Ключевые даты кризисного периода представлены в Табл. 2.

В период с 25.03 по 07.04.2025г. индекс S&P 500 снизился на 12.4% (с 5776.65 до 5062.25 пункта), тогда как VIX вырос на 250.6% (с 17.15 до 60.13 пункта). Максимальное дневное падение S&P 500 зафиксировано 04.04.2025 (-6.16%), что сопровождалось ростом VIX на 41.17%. Визуализация динамики индексов представлена на Рис. 1.

Таблица 2.

Динамика S&P 500 и VIX в период кризиса (25.03–07.04.2025г.)

Дата	S&P 500 Close	VIX Close	SPX LogRet	VIX LogRet	Событие
25.03.2025	5776,5	17,15	–	–	Локальный максимум S&P
03.04.2025	5396,52	30,02	-0,0496	0,3333	Начало обвала
04.04.2025	5074,08	45,31	-0,0616	0,4117	Панические продажи
07.04.2025	5062,25	60,13	0,0023	0,2830	Дно кризиса (VIX пик)
09.04.2025	4965,28	33,62	0,0800	-0,4424	Минимум S&P
30.06.2025	6173,07	16,50	0,0036	-0,0109	Полное восстановление

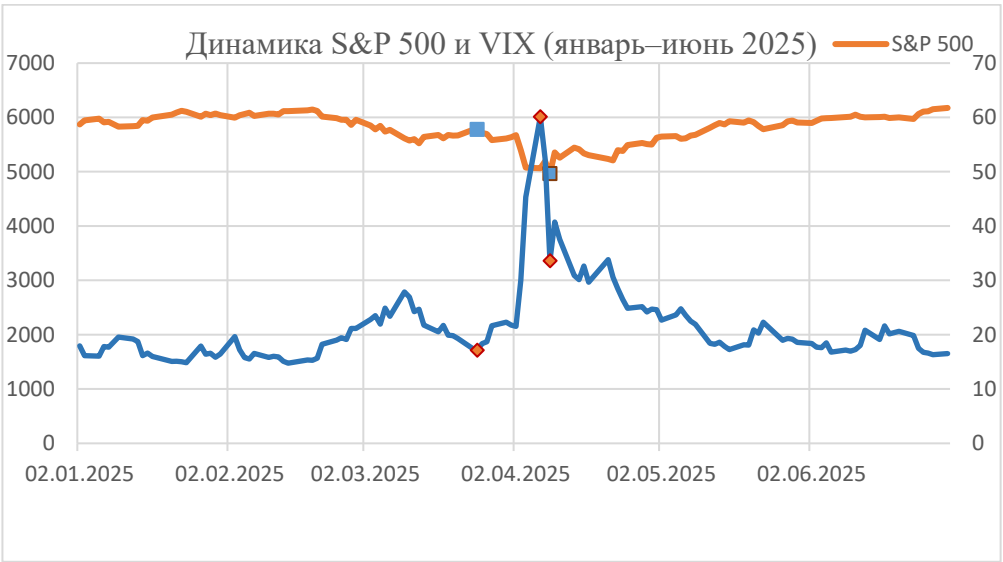


Рисунок 1. Динамика индексов S&P 500 и VIX в период 01.01–30.06.2025г.

На Рис. 1 отчетливо виден кризисный эпизод начала апреля 2025 года, когда наблюдается синхронное падение S&P 500 и рост VIX. После достижения дна 07.04.2025г. рынок начал восстановление, и к 30.06.2025г.

индекс S&P 500 не только компенсировал потери, но и достиг нового максимума на уровне 6173.07 пункта, что на 6.9% превышает докризисный уровень.

Полученные результаты подтверждают выдвинутую гипотезу о доминировании поведенческих факторов в микроциклах рыночных коррекций. Усиление отрицательной корреляции между доходностями S&P 500 и VIX с -0.397 до -0.902 в кризисный период свидетельствует о том, что в фазах острой коррекции инвесторы действуют согласованно – под влиянием паники и неприятия потерь, что соответствует выводам Шиллера о роли иррационального оптимизма и пессимизма в формировании рыночных циклов [6]. Существенное превышение JB-статистики над критическим значением (100.4 для SPX и 18.8 для VIX при критическом значении 5.991) подтверждает наличие «тяжелых хвостов» в распределении доходностей, что характерно для финансовых рынков в периоды стресса и согласуется со стилизованными фактами, описанными в работах по статистическому моделированию финансовых временных рядов [5].

Положительные значения асимметрии распределения (0.104 для SPX, 0.412 для VIX) указывают на наличие редких, но экстремальных скачков волатильности. Эксцесс, превышающий нормальное значение 3 (7.46 и 4.75, соответственно), подтверждает кластеризацию волатильности – явление, когда периоды высокой волатильности группируются во времени, что соответствует GARCH-эффекту, описанному в литературе по финансовой эконометрике [8]. Практическая значимость данных выводов заключается в необходимости корректировки моделей прогнозирования рисков, таких как VaR, с учетом «эффекта рычага» и ненормальности распределения доходностей [4].

Рост VIX на 250% (с 17.15 до 60.13) при падении S&P 500 на 12.4% в кризисный период иллюстрирует опережающую динамику индекса волатильности, что подтверждает его роль как «барометра страха». Якорение инвесторов на локальном максимуме 5776.65 (25.03.2025г.) проявилось через неприятие потерь, спровоцировав стадное поведение на фоне ожиданий политики ФРС и геополитических триггеров, что согласуется с теорией перспектив Канемана и Тверски [1]. Ограничение выборки 121 наблюдением оптимально для микроанализа поведенческих эффектов, однако снижает статистическую мощность для долгосрочных выводов. Направления дальнейших исследований могут включать расширение периода анализа (2020–2025гг.) для сравнения различных кризисных эпи-

зодов, применение GARCH(1,1) моделирования, а также включение новостного фона (sentiment analysis) для выявления конкретных триггеров поведенческих реакций [2].

ЛИТЕРАТУРА

1. *Kahneman D.* Amos Tversky Prospect theory: an analysis of decision under risk // “Econometrica”, № 47, 1979. 263p.
2. *Ferreruela S. & Mallor T.* Herding in the bad times: The 2008 and “COVID-19” crises // “The North American Journal of Economics and Finance”. № 58, 2021.,
3. *Campbell J., Lo A., MacKinlay A.* The Econometrics of Financial Markets // Princeton University Press. 1997. PP. 18–25.
4. *Ait-Sahalia Y., Lo A.* Leverage The Leverage Effect Puzzle: Disentangling Sources of Bias at High Frequency // Princeton University. 2013
5. *Cont R.* Empirical properties of asset returns: stylized facts and statistical issues // “Quantitative Finance”. № 1, 2001. PP. 223–236.
6. *Шиллер Р.* Иррациональный оптимизм: Как безрассудное поведение управляет рынками. М.: 2016, 420 с.
7. *Carlos M. Jarque, Anil K. Bera* A Test for Normality of Observations and Regression Residuals // “International Statistical Institute”. № 2, 1987. PP. 163–172.
8. *Bollerslev T.* Generalized autoregressive conditional heteroscedasticity // “Journal of Econometrics”. № 31. 1986. PP. 307–327.
9. Yahoo Finance. S&P 500 and VIX Historical Data // “Yahoo Finance”. URL: <https://finance.yahoo.com> (дата обращения: 18.03.2026).

THE IMPACT OF BEHAVIORAL FACTORS ON STOCK MARKET VOLATILITY DURING CRISIS PERIODS

K. Pirveli

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

ABSTRACT

This paper investigates the impact of behavioral factors on stock market volatility during crisis periods. The empirical analysis is based on daily data for the S&P 500 and VIX indices from January to June 2025 (121 observations). The methodology encompasses the calculation of logarithmic returns, the Jarque-Bera

normality test, and Pearson correlation analysis. The results reveal a significant deviation of return distributions from normality (Jarque-Bera statistic for the S&P 500=100.4), confirming the presence of “fat tails”. A pronounced strengthening of the negative correlation between the indices was observed during the crisis window (March 25–April 7 2025), with the Pearson correlation coefficient shifting from -0.397 to -0.902. These findings indicate the dominance of irrational behavioral biases over fundamental economic factors during phases of acute market correction. The study confirms the volatility clustering hypothesis and validates the applicability of behavioral finance models for financial risk assessment.

Keywords: behavioral finance, volatility, S&P 500, VIX, correlation analysis.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РОССИИ: МИГРАЦИОННЫЙ ФАКТОР

К.Г. Прокопова, Н.Ф. Сивцова

*Белгородский государственный национальный исследовательский университет
1837346@bsuedu.ru, sivtsova@bsuedu.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье представлен комплексный анализ миграционных процессов как фактора обеспечения экономической безопасности Российской Федерации. Раскрыта сущность экономической безопасности и ее ключевые компоненты в контексте демографических и социально-трудовых вызовов. Классифицированы основные причины и современные тенденции миграции, включая бифуркацию потоков в период после 2022 года. В работе проведена критическая оценка миграции как источника возможностей для восполнения кадрового дефицита и экономического воспроизводства, а также как источника институциональных, социальных и фискальных рисков. На основе проведенного анализа сформулированы приоритетные направления совершенствования государственной миграционной политики, ориентированной на переход к модели «селективной открытости» и стратегическое управление человеческим капиталом как инструментом укрепления экономического суверенитета страны.

Ключевые слова: экономическая безопасность, миграционная политика, трудовая миграция, национальная безопасность, человеческий капитал, демографический кризис, управление миграционными потоками, социально-экономическое развитие РФ.

Введение

Экономическая безопасность государства определяется способностью обеспечивать устойчивое воспроизводство экономического потенциала, сохраняя при этом суверенитет в принятии экономических решений и защищенность от внутренних и внешних угроз. В условиях глобализации миграционные процессы приобретают системное значение для экономической безопасности, выступая одновременно как ресурс и как источник уязвимостей. Актуализация интереса к миграционной

проблематике в ее проекции на состояние экономической безопасности Российской Федерации обусловлена глубинными трансформационными процессами, разворачивающимися в демографической структуре и сфере социально-трудовых отношений. Ужесточение миграционного законодательства пока не повлияло на количество въезжающих в РФ. Поэтому современный этап хозяйственного развития страны характеризуется сложным переплетением двух разнонаправленных, но тесно взаимосвязанных тенденций. С одной стороны, статистика неумолимо фиксирует процессы естественной убыли постоянного населения, сопровождающиеся неблагоприятными сдвигами в его возрастной структуре, а именно: устойчивым ростом доли лиц старшего возраста. С другой стороны, стратегические ориентиры экономического развития, включая задачи по достижению национальных целей и обеспечению расширенного воспроизводства, предъявляют высокий и неуменияющийся спрос на трудовые ресурсы.

Основной проблематикой настоящего исследования является отсутствие сбалансированного подхода, при котором миграция рассматривается либо сугубо как угроза, либо как панацея. Необходимость комплексной оценки в контексте экономической безопасности. Поэтому *целью статьи* является анализ причин, форм и тенденций миграции в России для выявления ее мультипликативного воздействия на различные компоненты экономической безопасности. Исследование предполагает последовательное решение комплекса взаимосвязанных задач: раскрыть сущность и компоненты экономической безопасности РФ, классифицировать и проанализировать основные причины, формы и современные тенденции миграционных процессов, оценить миграцию как источник возможностей для укрепления экономической безопасности, оценить миграцию как источник рисков и угроз для экономической безопасности, сформулировать приоритетные направления миграционной политики как инструмента обеспечения безопасности.

Материал и методы

Экономическая безопасность государства представляет собой сложное и многоаспектное явление. Структурное строение данной категории охватывает широкий спектр компонентов, каждый из которых оказывается подверженным влиянию миграционных процессов. Так, состоя-

ние производственно-технологической безопасности напрямую коррелирует с наличием и качественными характеристиками трудовых ресурсов, задействованных в обслуживании промышленного комплекса. В свою очередь, параметры демографической и социальной безопасности определяются характером воспроизводства населения и уровнем социальной напряженности, который может изменяться под воздействием миграционных притоков. Особое место занимает проблема сохранения трудового и кадрового суверенитета, понимаемого как способность национальной экономики удовлетворять текущий и перспективный спрос на рабочую силу преимущественно за счет внутренних источников, без формирования критической зависимости от внешнего найма. Наконец, финансовая и бюджетная составляющая экономической безопасности аккумулирует в себе эффекты, связанные как с поступлением налоговых платежей от трудовой деятельности мигрантов, так и с масштабами трансграничного перетока денежных средств в форме переводов на родину [1].

В силу обострившейся проблемы с ростом нелегальной миграции в Российской Федерации и стремительным увеличением граждан из числа экс-мигрантов, можно утверждать, что одной из актуальнейших проблем, требующих пристального внимания и принятия срочных мер, является обеспечение экономической безопасности страны в условиях развития нелегальной миграции на уровне всего государства. Для России миграционный фактор имеет особую значимость вследствие:

- Демографический кризис: естественная убыль населения 0,3–0,5 млн человек в год (2018–2021);
- Старение населения: доля лиц старше 65 лет вырастет с 15% (2023) до 23% (2035);
- Дефицит рабочей силы: сокращение численности трудоспособного населения на 10 млн человек к 2036 году;
- Региональная поляризация: отток населения из моногородов и сельских территорий.

Современная трудовая миграция в России, в первую очередь, обусловлена экономическими причинами. Однако она ведет к ряду серьезных проблем: росту социальной напряженности, конкуренции за рабочие места с местным населением, росту нагрузки на бюджетные учреждения (больницы и школы), увеличению теневой занятости и коррупции.

Ситуация резко изменилась после февраля 2022 года. Из страны начали массово уезжать высококвалифицированные специалисты, а парал-

лельно с этим возрос поток трудовых мигрантов из стран СНГ и Азии. Это противоположное движение создает уникальную возможность изучить разное влияние миграции на экономику.

Современные тенденции выявили главное противоречие. С одной стороны, приток иностранных рабочих стал вынужденной мерой для заполнения вакансий из-за сокращения трудоспособного населения в России. Он помогает поддерживать работу целых отраслей. С другой, в основном прибывают малоквалифицированные работники, чьи навыки не соответствуют потребностям современной, технологичной экономики.

Миграция влияет на экономическую безопасность посредством пяти ключевых каналов (Рис. 1).



Рисунок 1. Влияние миграции на экономическую безопасность.

Чистый эффект определяется балансом между:

- ✓ позитивными внешними эффектами: расширение рынка труда, рост налоговых поступлений, инновационная активность;
- ✓ негативными внешними эффектами: социальная напряженность, давление на инфраструктуру, институциональные издержки.

Таблица 1.

Миграционное сальдо России, тыс. человек

Период	Среднегодовое сальдо	Основные источники притока	Контекст
2000–2005	+250	СНГ (90%)	Постсоветская реинтеграция
2006–2010	+320	СНГ (85%), дальнее зарубежье (15%)	Экономический рост
2011–2014	+280	СНГ (88%)	Стабилизация
2015–2019	+190	СНГ (92%)	Санкции, девальвация
2020	–150	–	Пандемия COVID-19
2021	+180	СНГ (95%)	Восстановление после пандемии
2022	+350	СНГ (70%), дальнее зарубежье (30%)	Массовый отъезд + приток трудовых мигрантов
2023	+420	СНГ (65%), Азия (25%), Европа (10%)	Усиление бифуркации потоков

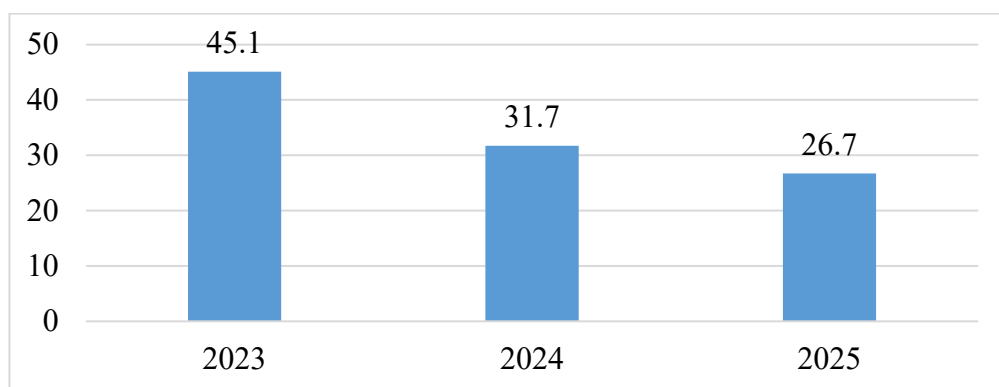
Источник: Росстат, МВД РФ (2024).

Рекордное положительное миграционное сальдо (+350 тыс. в 2022, +420 тыс. в 2023г.) при одновременном отъезде 0.5–1.0 млн высококвалифицированных граждан. Это объясняется массовым притоком трудовых мигрантов из СНГ и Азии (оценка: 700–800 тыс. человек в 2022–2023гг.).

По итогам 2025 года, поток переселенцев-соотечественников в РФ сократился до 26,7 тыс. человек. В 2024 году на учет встали 31,7 тыс. человек. Их количество уменьшилось на 16%. (Рис. 2).

В 2025 году чаще всего переселялись граждане Казахстана (35% от общего числа), Киргизии (почти 11%), Туркменистана (9,6%), Узбекистана (9,5%), Таджикистана (9,2%) и Армении (8,3%) [4]. Таким образом, ядро миграционных потоков формирует трудовая миграция, исходящая преимущественно из государств Центральной Азии, включая Узбекистан,

Таджикистан и Киргизию, где уровень доходов существенно ниже, чем в принимающих российских регионах. Прибывающая рабочая сила концентрируется в секторах, предъявляющих устойчивый спрос на низкоквалифицированный и полуквалифицированный труд – таких, как строительство, жилищно-коммунальное хозяйство, транспортная отрасль, торговля и сельское хозяйство.



*Рисунок 2. Количество переселенцев, поставленных на учет в МВД РФ, тыс. чел.
Источник: МВД РФ (2026).*

По состоянию на 1 ноября 2025 года, в России находилось около 6,3 млн иностранных граждан – это на 8,3% меньше, чем годом ранее. Снижение видно и по общим потокам: за год в страну въехали 7,9 млн человек, а выехали 7,6 млн. Параллельно шла работа по закрытию фиктивных схем легализации, борьбе с поддельными документами и расширению использования биометрии на границе [4]. Одновременно с этим, фиксируется активизация эмиграционного оттока российских граждан, среди которых преобладают высококвалифицированные специалисты и перспективная молодежь, что формирует устойчивый тренд так называемой «утечки мозгов», подрывающий кадровый потенциал страны. Так, 12 мая 2023 года президент России Владимир Путин подписал указ о внесении изменений в концепцию миграционной политики. В соответствии с документом, власти должны принять дополнительные меры для снижения оттока россиян за рубеж [4]. В итоге складывается парадоксальная ситуация, при которой массированный приток рабочей силы, выполняющей замещающие функции в экономике, происходит параллельно с оттоком

наиболее конкурентоспособной и инновационно ориентированной части отечественного человеческого капитала, что формирует сложный баланс угроз и возможностей для экономической безопасности государства.

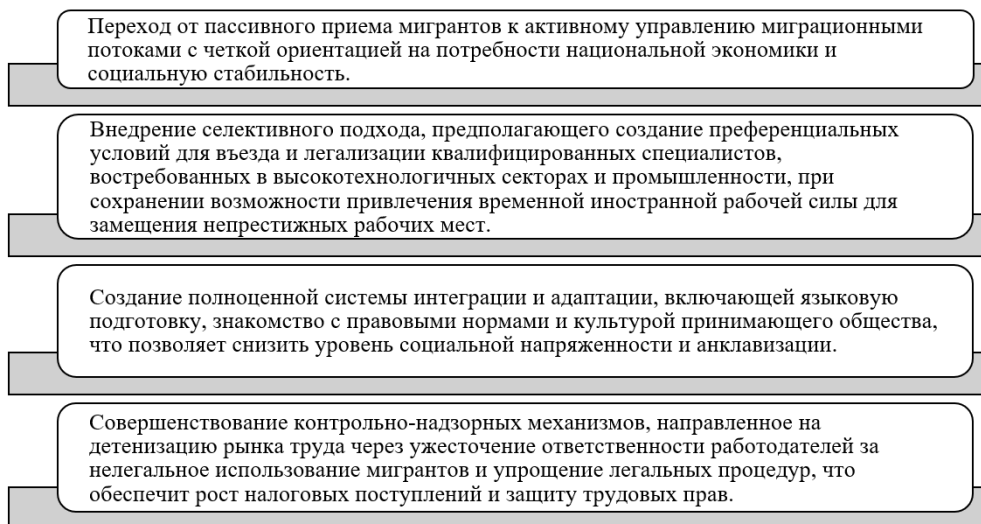
В целом, основными тенденциями экономической безопасности государства в направлении миграционной политики будут следующие:

- ✓ естественная убыль населения: -300–400 тыс./год;
- ✓ сокращение трудоспособного населения: -8–10 млн к 2035г.;
- ✓ темпы роста ВВП: 1,5–2,5% в год;
- ✓ сохранение санкционного режима.

Рассмотрение миграционных процессов в контексте экономической безопасности требует преодоления одностороннего восприятия миграции исключительно как источника угроз, поскольку подобный подход не отражает всей сложности данного феномена. Приток иностранной рабочей силы объективно выполняет важнейшую компенсаторную функцию, позволяя смягчать острый дефицит трудовых ресурсов в тех сегментах экономики, которые оказываются непривлекательными для местного населения в силу низкого престижа, тяжелых условий труда или невысокой оплаты. Помимо этого, стоит отметить, социальное измерение рисков, которое связано с потенциальным ростом межгрупповой напряженности в местах компактного проживания мигрантов, возможным формированием замкнутых этнических анклавов и обострением конкуренции за доступ к социальным услугам, включая медицину и образование, что неизбежно дестабилизирует социальную ткань принимающего сообщества [3]. Фискальные риски проявляются в устойчивом оттоке капитала, поскольку значительная часть заработанных средств выводится из российской экономики в виде денежных переводов на родину, формируя масштабный и трудно регулируемый канал трансграничного движения финансовых ресурсов. Наиболее остро, однако, стоят криминогенные риски и угрозы, ассоциированные с нелегальной миграцией, которая питает теневой сегмент экономики, стимулирует коррупционные практики и создает механизмы ухода от налогообложения, нанося тем самым прямой и ощутимый урон экономической безопасности государства [2].

Формирование сбалансированной миграционной политики в современной России должно базироваться на принципиальном переосмыслении миграции не как стихийного процесса, требующего ограничений, а как управляемого ресурса, способного при грамотном администрирова-

нии работать на цели национального развития. Основные направления в данном направлении могут стать следующие (Рис. 3).



*Рисунок 3. Основные направления миграционной политики
как инструмента обеспечения безопасности РФ.*

Только реализация такого целостного подхода, органично сочетающего миграционную открытость с селективностью и неукоснительным правовым контролем, способна трансформировать миграционные процессы из фактора неопределенности в действенный инструмент укрепления экономического суверенитета.

Выводы

Миграция представляет собой двойственный фактор экономической безопасности России. С одной стороны, она критически важна для компенсации демографического кризиса и дефицита рабочей силы, генерируя положительный фискальный эффект в размере 0.6% ВВП ежегодно. С другой стороны, текущая модель миграции с доминированием низкоквалифицированной трудовой миграции и слабой системой интеграции создает серьезные риски для социальной стабильности, институционального развития и долгосрочного экономического потенциала.

Ключевой вывод исследования заключается в том, что миграция по своей сути не является ни безусловным злом, требующим искоренения,

ни абсолютным благом, заслуживающим всемерного поощрения. Ее реальное воздействие на состояние экономической безопасности целиком и полностью опосредуется качеством государственного управления, способностью институтов власти выстроить селективную, адаптационную и контролирующую политику, которая превращает миграционные потоки из перманентного источника угроз в управляемый ресурс долгосрочного развития.

Стратегически жизнеспособным путем является переход от стихийной модели миграции к управляемой «селективной открытости», сочетающей количественное восполнение рабочей силы с качественным усилением через привлечение высококвалифицированных кадров и жесткую интеграционную политику. Отказ от миграции в условиях демографического кризиса экономически катастрофичен, но и сохранение текущей модели ведет к накоплению системных рисков.

Экономическая безопасность России в миграционном измерении требует не ограничения потоков, а их качественной трансформации через институциональные реформы, инвестиции в интеграцию и стратегическое управление человеческим капиталом.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Агеева О.А.* Экономическая безопасность России в контексте миграционных процессов / О.А. Агеева, А.Б. Ярошук, И.Д. Мацкуляк // «Вестник университета». № 6. 2025. СС. 118–129.
2. *Артемьев Н.В.* Влияние миграционных процессов на экономическую безопасность Российской Федерации / Н.В. Артемьев, М.Ю. Маковецкий, М.Е. Брусина // «Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Сер. 1: Экономика и управление». № 2 (49). 2024. СС. 17–28.
3. *Джойс Э.А.* Миграция и экономическая безопасность / Э.А. Джойс, А.А. Симмаков // «Аудиторские ведомости». № 1. 2022. СС. 101–105.
4. Миграция из России в Россию [Эл ресурс] // “Tadviser”: Аналитическое агентство. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Миграция_из_России_в_Россию?ysclid=mm0v3rpps9132799907 (дата обращения: 18.08.2026).
5. *Форрестер С.В.* Миграция человеческих ресурсов как угроза экономической безопасности региона (на примере Самарской области) / С.В. Форрестер // «Вестник евразийской науки». Т. 15, № 6. 2023. URL: <https://esj.today/PDF/27ECVN623.pdf> (дата обращения: 18.02.2026).

RUSSIA'S ECONOMIC SECURITY: A MIGRATION FACTOR

K. Prokopova, N. Sivtsova

Belgorod State National Research University

ABSTRACT

The article presents a comprehensive analysis of migration processes as a factor in ensuring the economic security of the Russian Federation. The essence of economic security and its key components in the context of demographic and socio-labor challenges are revealed. The authors have classified the main causes and current migration trends, including the bifurcation of flows after 2022. The paper critically evaluates migration as a source of opportunities for filling the personnel deficit and economic reproduction, as well as a source of institutional, social and fiscal risks. Based on the analysis, priority directions for improving the state migration policy are formulated, focused on the transition to a model of “selective openness” and strategic management of human capital as a tool for strengthening the country's economic sovereignty.

Keywords: economic security, migration policy, labor migration, national security, human capital, demographic crisis, migration flow management, socio-economic development of the Russian Federation.

ТРАНСФОРМАЦИЯ СТРУКТУРЫ ИНОСТРАННОГО КАПИТАЛА НА РЫНКЕ РОССИЙСКОГО СУВЕРЕННОГО ДОЛГА В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

О.Ю. Середина, Н.Ф. Сивцова

Белгородский государственный национальный исследовательский университет

1641684@bsuedu.ru, sivtsova@bsuedu.ru

АННОТАЦИЯ

В данной статье исследуется трансформация структуры иностранного капитала на рынке российского суверенного долга за период 2022–2026 гг. на фоне геополитического давления и санкционных ограничений. На основе данных ЦБ России проанализирована динамика объема вложений нерезидентов в облигации федерального займа (ОФЗ), а также их доли в общем объеме рынка. Выявлены ключевые этапы оттока иностранного капитала, рассчитаны темпы прироста и определены факторы, повлиявшие на снижение доли нерезидентов. Показано, что за четыре года абсолютный объем иностранных вложений сократился в 3,1 раза, а доля нерезидентов уменьшилась с 19,9 до 3,4% при одновременном росте общего рынка в 1,9 раза. Особое внимание уделено причинам происходящих изменений, среди которых налицо блокирующие санкции, требования регулирования, уход западных инвесторов и переориентация на внутренние источники финансирования.

Ключевые слова: облигации федерального займа, портфельные инвестиции, нерезиденты, суверенный долг, рынок государственного долга.

Введение

Рынок ценных бумаг позволяет формировать справедливое ценообразование финансовых инструментов: его образуют субъекты торгово-расчетной и учетной инфраструктуры, финансовые посредники, дилеры, информационные и аналитические агентства, инвесторы и эмитенты. Рынок ценных бумаг развивается, предоставляя инвесторам множество

способов и форм участия, и считается одним из наиболее надёжных сегментов финансовой системы любой страны. Для Российской Федерации облигации федерального займа (ОФЗ) выступают не только инструментом финансирования бюджетного дефицита, но и важным индикатором доверия со стороны как внутренних, так и внешних инвесторов [1]. На протяжении 2010-х гг. доля резидентов неуклонно росла, достигнув исторического максимума в 34,9% в марте 2020г. Однако после февраля 2022г. геополитическая ситуация кардинально изменилась, что привело к масштабному пересмотру стратегии международных инвесторов и трансформации всей структуры владения российским долгом [2].

Материал и методы

Информационной базой исследования послужили официальные статистические данные Центрального банка Российской Федерации по разделу портфельных инвестиций, а также аналитические обзоры рынка государственных ценных бумаг. Хронологические рамки исследования охватывают период с 1 января 2022 г. по 1 января 2026гг., что позволяет проследить трансформацию структуры капитала в посткризисный период в среднесрочной перспективе.

В Табл. 1 представлены данные по объему облигаций федерального займа за 2022–2026гг.

Таблица 1.

Основные показатели рынка облигаций федерального займа за 2022–2026 гг. [2]

Дата	Объем у нерезидентов, млрд руб.	Объем рынка, млрд руб.	Доля нерезидентов, %
01.01.2022	3082	15494	19,9
01.01.2023	1978	17883	11,1
01.01.2024	1483	19963	7,4
01.01.2025	915	22990	4,0
01.01.2026	1000	29760	3,4

Данные показывают, что на 1 января 2022г. нерезидентам принадлежало 3 082 млрд руб., что составляло 19,9% от общего объема рынка

(15 494 млрд руб.). К 1 января 2026г. номинальный объем вложений иностранцев сократился до 1 000 млрд руб., а их доля упала до 3,4% при общем объеме рынка 29 760 млрд руб. [2].

За четыре года абсолютный объем иностранных вложений снизился в 3,1 раза (с 3 082 до 1 000 млрд руб.), тогда как общий рыночный объем вырос в 1,9 раза (с 15 494 до 29 760 млрд руб.). Это указывает на две разнонаправленные тенденции: с одной стороны, активный выход резидентов из российских активов, с другой – интенсивное наращивание внутреннего долга за счет национальных инвесторов. Анализ динамики по месяцам позволяет выделить несколько качественно различных этапов (Рис. 1).

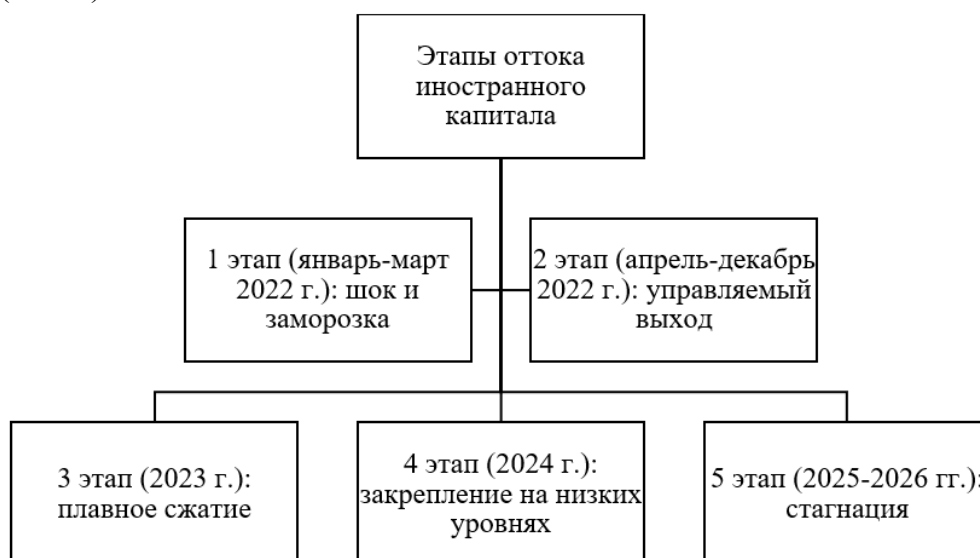


Рисунок 1. Этапы оттока иностранного капитала [2].

В январе-феврале 2022г. доля нерезидентов еще оставалась высокой – 19,9% и 19,1%, соответственно. Однако после 24 февраля последовало фактическое замораживание торгов и введение валютных ограничений. Данные за март (17,8%) отражают не столько реальные продажи, сколько невозможность для многих инвесторов совершать операции, а также начало блокировки активов. За первый квартал доля сократилась на 10,6% относительно уровня начала года.

С апреля по декабрь 2022г. доля нерезидентов снизилась с 17,7% до 13,2%, а затем – до 11,1% к январю 2023г. На этом этапе происходила

реализация механизмов выхода (в том числе с дисконтом) для инвесторов из недружественных стран, а также продажа бумаг на вторичном рынке тем участникам, которые могли их приобретать. За девять месяцев 2022г. абсолютное падение доли составило 6,6 п.п., а темп снижения доли ускорился: в ноябре-декабре доля уменьшилась на 2,1 п.п. (за два месяца).

В течение 2023г. падение доли продолжалось устойчивыми темпами: с 11,1% в январе до 7,5% в декабре. Номинальный объем вложений нерезидентов сократился с 1 978 млрд руб. до 1 499 млрд руб. (падение на 24,2%). При этом общий рынок вырос на 11% (с 17 883 до 19 963 млрд руб.), что указывает на замещение иностранного капитала средствами российских банков и, возможно, инвесторов из дружественных юрисдикций.

2024 год стал периодом относительной стабилизации: доля колебалась в узком диапазоне 6,2–7,4%. В среднем, за год она снизилась с 7,4% до 4,0% (на 3,4 п.п.), однако это падение было неравномерным: основное снижение пришлось на декабрь 2024г., когда доля упала с 6,2% до 4,0% за один месяц (обвал на 35% относительно предыдущего месяца).

К началу 2025г. доля упала до 4,0%, а к началу 2026г. – до 3,4%. В абсолютном выражении объем нерезидентских вложений даже немного вырос за 2025г. (с 915 до 1 000 млрд руб., +9,3%), что, вероятно, связано с переоценкой и реинвестированием доходов теми иностранцами, которые остались в периметре российской финансовой системы. Однако из-за опережающего роста общего объема рынка доля продолжила снижение (с 22 990 до 29 760 млрд руб., +29,5%) [2].

Для объективной оценки масштабов трансформации рассчитаны базисные (относительно 01.01.2022) и цепные показатели динамики (Табл. 2).

Таблица 2.

Показатели динамики объемов и доли нерезидентов

Период	Абсолютное изменение доли, п.п.	Темп прироста доли (цепной), %	Темп прироста объема нерезидентов (базисный), %	Темп прироста общего объема рынка (базисный), %
01.01.2022	–	–	–	–
01.01.2023	–8,8	–55,8	–35,8	+15,4
01.01.2024	–3,7	–33,3	–51,9	+28,8
01.01.2025	–3,4	–45,9	–70,3	+48,4
01.01.2026	–0,6	–15,0	–67,6	+92,1

Анализ данных из Табл. 2 позволяет сделать некоторые выводы. Максимальное падение доли нерезидентов произошло в первый год рассматриваемого периода: в 2022 году снижение составило 8,8 п.п. или 55,8% от уровня начала периода. Столь резкая отрицательная динамика обусловлена как прямым сокращением вложений нерезидентов (-35,8%), так и умеренным ростом общего объема рынка ОФЗ (+15,4%). В 2023 году темп падения доли замедлился (цепной прирост составил -33,3%), однако абсолютное снижение оставалось значительным – еще 3,7 процентного пункта. Важно подчеркнуть, что в этот период объем вложений нерезидентов продолжал сокращаться (еще на 16,1% за год), тогда как рынок вырос на 11,6%. В 2024 году наблюдалось резкое ускорение падения доли в конце года, что отразилось в цепном темпе -45,9% за год. При этом объем средств, принадлежащих нерезидентам, упал на 38,3%, что стало самым сильным годовым сокращением за весь рассматриваемый период, а рынок вырос на 15,2%. В 2025 году динамика принципиально изменилась: объем вложений нерезидентов впервые за четыре года показал рост (+9,3% относительно 2024 года), однако из-за бурного расширения рынка (+29,5%) доля иностранного участия всё же снизилась ещё на 0,6 п.п. (15% цепной прирост).

Такие тенденции иллюстрируются индексом роста объемов (база – 1 января 2022 года): к началу 2026 года индекс объема нерезидентов составил 0,32, что означает сокращение на 68%, тогда как индекс общего рынка достиг 1,92, то есть рост составил 92%. Столь значительный разрыв в индексах наглядно демонстрирует масштаб структурного сдвига, произошедшего на рынке. За весь период доля нерезидентов снизилась на 16,5 п.п.

Основными причинами описанной динамики стали:

- ✓ блокирующие санкции в отношении Национального расчетного депозитария и других элементов инфраструктуры, что сделало невозможным обслуживание бумаг для значительной части иностранцев;
- ✓ требования регулирования об открытии счетов типа «С» и репатриации доходов только в рублях;
- ✓ уход крупных западных инвесторов по политическим мотивам и под давлением санкционных рисков;
- ✓ переориентация на внутренние источники финансирования дефицита бюджета, включая банки и дружественные фонды [1].

В качестве последствий для рынка можно выделить следующие:

- ✓ рынок облигаций федерального займа стал преимущественно внутренним, зависимость от геополитической конъюнктуры снизилась, но одновременно сузилась база инвесторов;
- ✓ существенно выросла роль банковского сектора как держателя ОФЗ, что усиливает связку «бюджет – банковская система»;
- ✓ уменьшилась волатильность, ранее связанная с движением средств нерезидентов [1].

Период 2022–2026гг. стал переломным для российского рынка государственного долга. Произошёл практически полный исход портфельных иностранных инвесторов, доля которых сократилась с одной пятой до 3–4% рынка. Количественный анализ показал, что основное падение пришлось на 2022–2024гг., причем темпы снижения ускорились в конце 2024г. В 2025г. абсолютный объем нерезидентских вложений стабилизировался, однако из-за роста общего рынка доля продолжила снижение. Рынок адаптировался к новым условиям, переключившись на внутренние источники финансирования. Дальнейшая динамика будет определяться тем, насколько российские власти смогут развивать альтернативные механизмы привлечения капитала (в том числе из дружественных стран) и поддерживать интерес национальных инвесторов к долговым бумагам.

Таким образом, период 2022–2026гг. стал переломным для российского рынка государственного долга. Проведенный анализ подтвердил, что под влиянием геополитических факторов и санкционных ограничений произошел практически полный исход портфельных иностранных инвесторов. Доля нерезидентов в общем объеме ОФЗ сократилась с 19,9% на начало 2022 года до 3,4% на начало 2026 года, при этом абсолютный объем их вложений уменьшился в 3,1 раза. Количественная оценка показала, что основное падение пришлось на 2022–2024гг., причем темпы снижения ускорились в конце 2024 года. В 2025 году наметилась стабилизация абсолютного объема средств нерезидентов, однако опережающий рост общего объема рынка (на 29,5% за год) продолжил оказывать на их долю понижающее давление.

В качестве основных последствий можно выделить превращение рынка ОФЗ в преимущественно внутренний, усиление роли банковского сектора как ключевого держателя государственных бумаг и снижение волатильности, ранее связанной с движением средств нерезидентов. Рынок адаптировался к новым условиям, переключившись на внутренние источники финансирования. Дальнейшая динамика будет определяться способностью российских властей развивать альтернативные механизмы

привлечения капитала, в том числе из дружественных стран, и поддерживать интерес национальных инвесторов к долговым бумагам. Таким образом, рынок ОФЗ окончательно утратил роль значимого реципиента международного портфельного капитала, трансформировавшись в инструмент внутреннего долга, зависимый преимущественно от банковской системы и бюджетной политики.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Шхагошев Р.В., Бубен А.А.* Изменения в потоках международного капитала в современном мире: тенденции и последствия // «Вестник евразийской науки». Т. 16, № 1. 2024.
2. Портфельные инвестиции в Российскую Федерацию (методология платежного баланса): [статистика]. [Текст]: электронный // Центральный банк Российской Федерации: [сайт]. М., 2026. URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/pofi/

TRANSFORMATION OF THE STRUCTURE OF FOREIGN CAPITAL IN THE RUSSIAN SOVEREIGN DEBT MARKET IN THE CONTEXT OF GEOPOLITICAL INSTABILITY

O. Seredina, N. Sivtsova

Belgorod State National Research University

ABSTRACT

The article examines the transformation of the structure of foreign capital in the Russian sovereign debt market in the period 2022–2026 against the background of geopolitical pressure and sanctions restrictions. Based on the data of the Bank of Russia, the dynamics of the volume of investments of non-residents in federal loan bonds (OFZ), as well as their share in the total market volume, is analyzed. The key stages of the outflow of foreign capital have been identified, the growth rates have been calculated and the factors that influenced the decrease in the share of non-residents have been identified. It is shown that in four years the absolute volume of foreign investments decreased by 3.1 times, and the share of non-residents decreased from 19.9% to 3.4%, while the overall market grew by 1.9 times. Special attention is paid to the reasons for the ongoing changes, including blocking sanctions, regulatory requirements, the withdrawal of Western investors and the reorientation to domestic sources of financing.

Keywords: federal loan bonds, portfolio investments, non-residents, sovereign debt, government debt market.

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА МЕЖДУНАРОДНОЕ ДВИЖЕНИЕ КАПИТАЛА: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫЗОВЫ

Э.А. Суворова, Н.Ф. Сивцова

*Белгородский государственный национальный исследовательский университет
1623239@bsuedu.ru, sivtsova@bsuedu.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье исследуется влияние цифровизации на международное движение капитала. Анализируются основные возможности и вызовы, возникающие в связи с внедрением новых цифровых технологий в финансовый сектор. Исследуются перспективы дальнейшего развития международной финансовой системы в условиях цифровизации.

Ключевые слова: цифровизация, международное движение капитала, возможности, вызовы.

Введение

Современная мировая экономика переживает глобальные изменения, и все это благодаря стремительному развитию цифровых технологий. Цифровизация проникает во все сферы нашей жизни и оказывает значительное влияние на международное движение капитала, переопределяя его объемы, структуру, скорость и доступность. Эти процессы делают тему актуальной, поскольку именно капитал играет ключевую роль в поддержании устойчивого экономического роста и интеграции стран в глобальное пространство.

В научной литературе международное движение капитала рассматривается разными авторами как сложный и многогранный процесс, имеющий ряд фундаментальных аспектов. Например, исследования А.С. Булатова [1], В.И. Дерен, А.В. Дерен, О.Н. Миркина [2], О.В. Игнатова, Н.Л. Орлова [3], В.В. Любецкий [4], А.М. Могзоев [5], Р.И. Хасбулатов [6], М.А. Эскиндаров, Е.А. Звонова [7] и т. д.

Материал и методы исследования

Исследование основано на теоретическом и эмпирическом анализе научных публикаций, отчетов международных организаций, законодательных актов и нормативных документов. Используются методы статистического, сравнительного и контент-анализа.

Результаты исследования

Цифровизация оказывает глубокое влияние на международное движение капитала, меняя традиционные механизмы функционирования финансового сектора. Чтобы лучше понять этот процесс, важно выделить ключевые технологии, формирующие новую финансовую инфраструктуру (Табл. 1).

Таблица 1.

Ключевые технологии, влияющие на международное движение капитала [9]

Название	Механизм	Влияние
Распределенные реестры	Расчеты без посредников	Сокращение времени расчетов до минут, снижение потребностей в “Nostro/Vostro”-счетах
Цифровые валюты ЦБ (CBDC)	Государственные цифровые обязательства	Альтернативные каналы движения капитала, снижение зависимости от SWIFT
Искусственный интеллект (ИИ)	Алгоритмическая торговля, скоринг заемщиков	Увеличение скорости принятия инвестиционных решений, повышение эффективности рынка
Токенизация реальных активов	Представление активов в виде цифровых токенов	Демократизация доступа к международным инвестициям

Эти технологии создают новые возможности для ускорения трансграничных переводов, снижения затрат и повышения доступности финансовых услуг.

Китайская компания “Huawei” совместно с международным консалтинговым агентством IDC составила «Глобальный индекс цифровизации» (“Global Digitalization Index”, GDI), который опирается на «Глобальный индекс сетевого взаимодействия» (“Global Connectivity Index”, GCI). В документе рассмотрены 77 стран, на которые приходится 93% мирового ВВП и 80% населения. Они были распределены по трем группам: лидеры (“Frontrunners”), последователи (“Adopters”) и начинающие (“Starters”). Анализ проводился по четырем ключевым направлениям: «Повсеместная связь», «Цифровая основа» (включая ИИ, IoT, периферийные вычисления), «Зеленая энергетика» и «Поддерживающая политика и экосистема» (Рис. 1) [10].

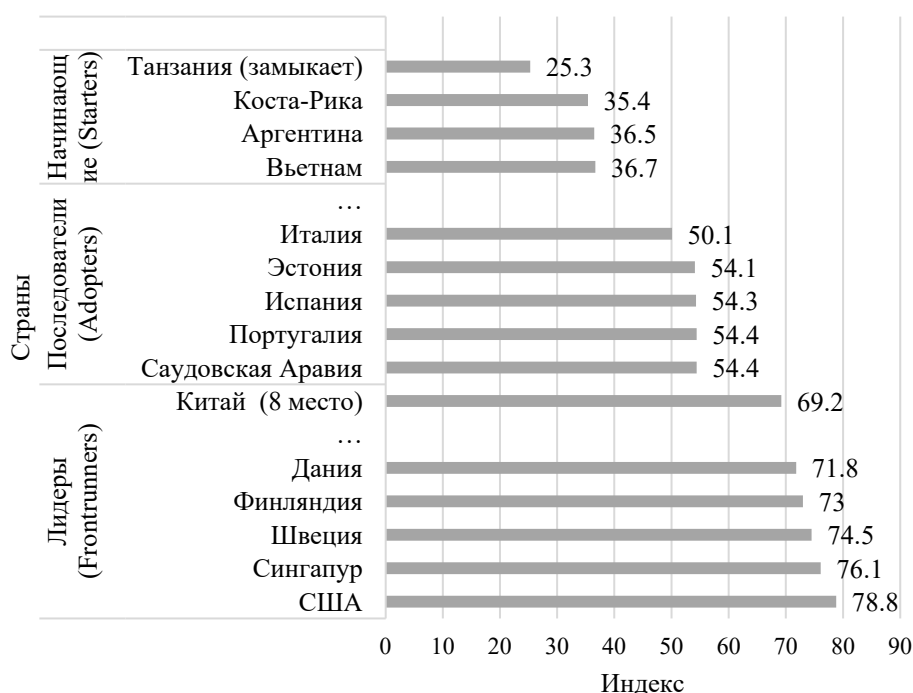


Рисунок 1. Рейтинг стран по уровню цифровизации за 2024 год [10].

В группе лидеров (“Frontrunners”) первое место занимает США с индексом 78,8. Далее следуют: Сингапур (76,1), Швеция (74,5), Финляндия (73) и Дания (71,8). Китай занимает 8-е место в общем рейтинге GDI с показателем 69,2, что ставит его также в категорию лидеров, но с отрывом от первой пятерки. Категория последователей (“Adopters”) включает

страны со средним уровнем цифровизации. В этой группе представлены: Саудовская Аравия, Португалия, Испания, Эстония и Италия, чьи индексы находятся в диапазоне от 50,1 до 54,4. Замыкают рейтинг страны, отнесенные к категории начинающих (“Starters”), демонстрирующие наименьший уровень цифровизации. Среди них Вьетнам (36,7), Аргентина (36,5), Коста-Рика (35,4) и Танзания, занимающая последнее место с индексом 25,3. Этот разрыв может усилиться, поскольку страны с развитой цифровой инфраструктурой получают преимущество в привлечении капитала, в то время как отстающие страны рискуют оказаться в финансовой изоляции.

Государства и международные институты находятся в стадии активной адаптации к стремительной цифровизации и появлению новых финансовых инструментов. Можно выделить три основных подхода к регулированию (Рис. 2):

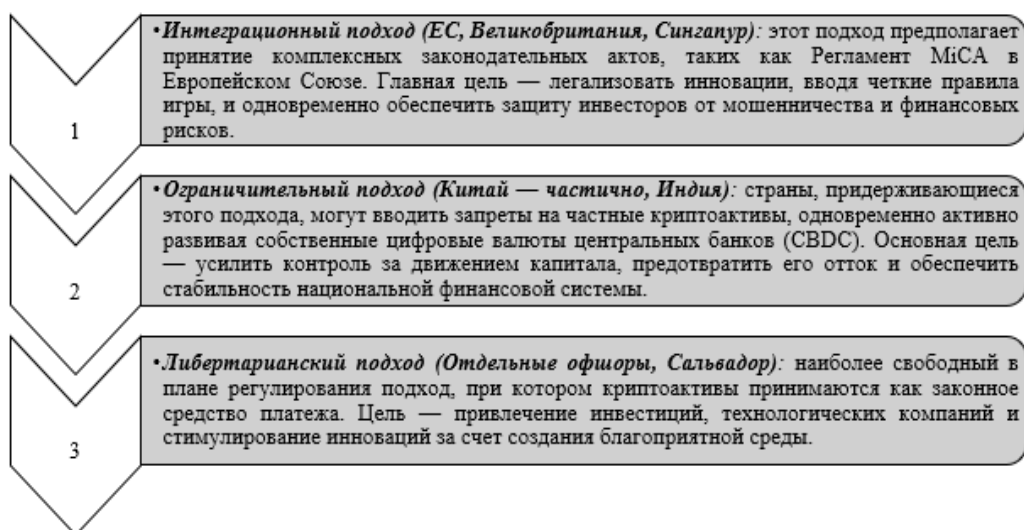


Рисунок 2. Подходы к регулированию инновационных финансовых технологий.

В России приняты законы о ЦФА и экспериментальных режимах, что является примером внедрения инноваций на национальном уровне. Параллельно обсуждаются поправки для легализации использования некоторых стейблкоинов во внешней торговле. Международные организации, включая МВФ, Банк международных расчетов и G20, организуют

рабочие группы по CBDC, стремясь обеспечить интероперабельность систем разных стран. Создаются финтех-платформы и консорциумы крупных банков, которые могут стать прообразом будущих трансграничных расчетных систем. Регулирование не поспевает за технологией, но постепенно вырисовывается понимание: «цифровые трансграничные решения необходимо интегрировать в мировую финансовую систему, что требует обновления как национальных законов, так и международных договоренностей» [9].

Цифровизация неоспоримо трансформирует международное движение капитала, создавая новые, более быстрые, доступные и эффективные каналы для трансграничных инвестиций и финансовых потоков. Это открывает большие возможности для экономического роста, инноваций и финансовой инклюзии (Табл. 2):

Таблица 2.

**Возможности, предоставляемые цифровизацией
международного движения капитала [8]**

Возможности	Описание
Ускорение и удешевление трансграничных платежей	Развитие платежных систем на основе блокчейна, цифровых валют центральных банков (CBDC) и финтех-сервисов революционизирует трансграничные платежи. Традиционные, зачастую длительные и дорогостоящие, корреспондентские банковские сети постепенно уступают место более быстрым, прозрачным и экономически эффективным решениям. Это снижает транзакционные издержки для бизнеса и частных лиц, стимулируя как торговые операции, так и денежные переводы мигрантов. Традиционные (“cross-border”) платежи стоят в среднем 6–7% от суммы перевода, в то время как цифровые решения снижают эту стоимость до менее 1%.
Расширение доступа к глобальным рынкам капитала	Цифровые платформы, краудфандинговые сервисы и онлайн-брокерские платформы демократизируют доступ к инвестиционным рынкам. Инвесторы из развивающихся стран получают возможность напрямую инвестировать в активы развитых рынков, и наоборот, институциональные и розничные инвесторы со всего мира могут нахо-

	дить возможности для финансирования стартапов и малых предприятий в различных юрисдикциях. Цифровые платформы позволяют осуществлять ПИИ в микро-масштабе, например, инвестор из Германии может купить 0.01% завода во Вьетнаме, что меняет структуру ПИИ от крупных корпоративных сделок к распределенному народному финансированию.
Увеличение объемов прямых иностранных инвестиций (ПИИ)	Цифровые технологии облегчают процессы поиска партнеров, заключения сделок и управления инвестициями. Виртуальная реальность, продвинутая аналитика данных и онлайн-коммуникации позволяют компаниям более эффективно оценивать инвестиционные возможности за рубежом.
Развитие портфельных инвестиций и появление новых инвестиционных инструментов	Появление цифровых активов, таких как криптовалюты и токены, открывает новые, хотя и высокорискованные, классы активов для международных инвесторов. Также цифровизация способствует развитию алгоритмической торговли и высокочастотного трейдинга, увеличивая ликвидность и потенциальную волатильность на финансовых рынках. Цифровизация привела к доминированию алгоритмов на рынке Форекс, повысив ликвидность, но создав риски «флэш-крэшей».
Стимулирование финансовой инклюзии	Цифровые финансовые услуги, доступные через мобильные устройства, могут охватить ранее не охваченные слои населения в развивающихся странах. Это открывает для них доступ к сбережениям, кредитам и инвестиционным возможностям, способствуя сокращению бедности и стимулируя внутреннее накопление капитала, которое впоследствии может стать источником международных инвестиций. Цифровые платформы (краудфандинг, P2P-кредитование, робо-эдвайзеры) позволяют капиталу из стран Глобального Юга инвестировать в активы Глобального Севера и наоборот, минуя барьеры минимального входа.

Несмотря на очевидные преимущества, цифровизация также порождает ряд серьезных вызовов, требующих внимания (Табл. 3):

**Вызовы, связанные с цифровизацией
международного движения капитала [8]**

Вызовы	Описание
Регуляторная неопределенность и арбитраж	Быстрое развитие цифровых технологий опережает возможности традиционного регулирования. Новые формы цифровых активов и трансграничных транзакций могут создавать «серые зоны», позволяя осуществлять деятельность вне поля зрения национальных и международных регуляторов. Это повышает риски, связанные с отмыванием денег, финансированием терроризма и уклонением от налогов.
Риски кибер-безопасности и защиты данных	Международное движение капитала в цифровой форме открывает новые векторы атак для киберпреступников. Утечка конфиденциальных финансовых данных, кража цифровых активов, атаки на платежные системы и инфраструктуру могут иметь разрушительные последствия для отдельных инвесторов, компаний и даже целых экономик. Обеспечение надежной защиты данных и инфраструктуры становится первостепенной задачей.
Волатильность и системные риски, связанные с цифровыми активами	Появление и рост популярности криптовалют и других децентрализованных цифровых активов привели к возникновению беспрецедентной волатильности на рынках. Их потенциальное влияние на мировую финансовую стабильность, особенно в случае их широкого принятия в качестве средств платежа или сбережения, еще предстоит изучить. Резкие колебания стоимости таких активов могут вызвать системные риски.
Цифровой разрыв и неравномерное распределение выгод	Преимущества цифровизации могут распределяться неравномерно. Страны с развитой цифровой инфраструктурой, высоким уровнем образования и предпринимчивости будут иметь больше возможностей для привлечения и эффективного использования международного капитала. Развивающиеся страны, сталкивающиеся с цифровым разрывом, могут оказаться в более уязвимом положении, рискуя упустить выгоды от цифровой трансформации.

Необходимость в координации международных усилий	Для эффективного управления рисками и максимизации преимуществ цифровизации международного движения капитала требуется тесная международная координация. Разработка общих стандартов, обмен информацией и согласование регуляторных подходов на глобальном уровне становятся все более значимыми. Массовое использование частных стейблкоинов в странах с нестабильной валютой ведет к «криптодолларизации», когда центральные банки теряют контроль над денежной массой и процентными ставками. Капитал может мгновенно покинуть юрисдикцию при первых признаках кризиса, усугубляя девальвацию.
--	---

Для успешной навигации в условиях цифровой трансформации международного движения капитала, необходимо учитывать следующие прогнозы и будущие тренды на 2026–2035гг. (Рис. 3):

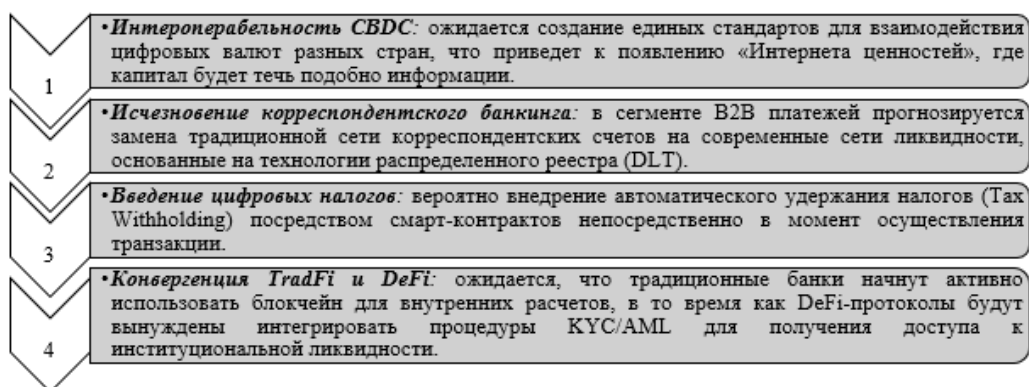


Рисунок 3. Прогнозы и будущие тренды на 2026–2035гг.

Выводы

Таким образом, цифровизация радикально преобразует международное движение капитала, открывая перед странами и компаниями новые возможности для быстрого и дешёвого перемещения ресурсов. Однако вместе с этими возможностями возникают серьезные вызовы, тре-

бующие комплексного подхода к управлению рисками. Дальнейшее изучение процессов цифровизации и разработка соответствующих мер позволят повысить эффективность международного движения капитала и минимизировать возможные негативные эффекты.

ЛИТЕРАТУРА

1. Булатова А.С. Макроэкономика. М.: Изд-во «Юрайт», 2026, 333с.
2. Дерен В.И., Дерен А.В., Миркина О.Н. Экономика и международный бизнес. М.: Изд-во «Юрайт», 2026, 327с.
3. Игнатова О.В., Орлова Н.Л. Мировая экономика и международные экономические отношения. М.: Изд-во «Юрайт», 2026, 340с.
4. Любецкий В.В. Мировая экономика и международные экономические отношения. М.: «ИНФРА-М», 2023, 350с.
5. Могзоев А.М. Мировая экономика и международные экономические отношения. М.: РИОР: «ИНФРА-М», 2023, 228с.
6. Хасбулатов Р.И. Международные финансы, часть 2. М.: Изд-во «Юрайт», 2026, 332с.
7. Эскиндаров М.А., Звонова Е.А. Международный финансовый рынок. М.: Изд-во «Юрайт», 2023, 45с.
8. Цифровизация экономики: предпосылки, тенденции, перспективы [Эл. ресурс]: Режим доступа: <https://gb.ru/blog/tsifrovizatsiya-ekonomiki/> (дата обращения: 15.02.2026).
9. Цифровые платежи для трансграничных расчетов: инновации и будущее международных финансов [Эл. ресурс]: Режим доступа: <https://aismartlogistics.ru/tsifrovye-platezhi-transgranichnye-raschety/> (дата обращения: 15.02.2026).
10. Global Digitalization Index 2024 [Эл. ресурс]: Режим доступа: <https://ict.moscow/analytics/global-digitalization-index-2024/> (дата обращения: 12.02.2026).

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON INTERNATIONAL CAPITAL MOVEMENT: NEW OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

E. Suvorova, N. Sivtsova

Belgorod State National Research University

ABSTRACT

The article examines the impact of digitalization on international capital flows. It analyzes the main opportunities and challenges arising from the introduction of new digital technologies in the financial sector. The article also explores the prospects for the further development of the international financial system in the context of digitalization.

Keywords: digitalization, international capital flows, opportunities, and challenges.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ: ОТ ВЫЖИВАНИЯ К УСТОЙЧИВОМУ РОСТУ

Н.В. Царенко, Я.И. Щербина, А.С. Никитина

*ФГАОУ ВО «КФУ им. В. И. Вернадского», г. Симферополь, Россия
tsarenko27@yandex.ru, mukhteremovam@mail.ru, amina241@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

В данной статье обозначена роль инфраструктуры в деятельности современного предприятия. Перечислены факторы, влияющие на управление инфраструктурой предприятия. Рассмотрены и охарактеризованы стратегии трансформации инфраструктуры предприятия, направленные на выживание и устойчивый рост.

Ключевые слова: инфраструктура, трансформация, нестабильность, стратегии выживания, устойчивый рост.

Введение

На современном этапе роль инфраструктуры в деятельности предприятия претерпела кардинальные преобразования, обусловленные геополитическими изменениями, разрывами логистических цепей, макроэкономической турбулентностью, цифровой революцией, изменением потребительского поведения в сторону персонализации и мгновенного обслуживания, а также необходимостью устойчивого развития и укрепления экономической безопасности. Игнорирование этих факторов ведет к потере операционной эффективности, снижению адаптивности и, как следствие, утрате рыночных позиций. Из статичной второстепенной базы инфраструктура становится критическим фактором операционного выживания и основой для будущего устойчивого роста, так как трансформация ее технологических, логистических и организационных составляющих определяет устойчивость предприятия к внешним факторам. Следовательно, исследование вопросов трансформации инфраструктуры предприятия в условиях нестабильности является актуальной научной и практической задачей.

Материал и методы

Методологическую основу исследования составляют методы логического анализа, синтеза и систематизации информации. Для проведения исследования были использованы научные труды авторов и данные из различных источников по выбранной тематике исследования.

Под «инфраструктурой предприятия» в современном менеджменте понимается комплекс взаимосвязанных систем, объектов, служб и процессов, обеспечивающих основной производственно-хозяйственный процесс. Это не только здания, коммуникации и оборудование, но и информационные технологии, логистические цепи, системы управления качеством и безопасностью.

На управление инфраструктурой предприятия оказывают влияние внешние и внутренние факторы. К числу внешних следует отнести правовое поле, в котором работает организация; действия, стратегии и рыночная доля прямых и косвенных конкурентов; процессы международной интеграции; социально-демографические, экономические, политические и культурные факторы; скорость технологического прогресса, а также требования к экологической устойчивости и «зеленой» экономике. Наиболее значимыми внутренними факторами являются: «масштаб» деятельности предприятия и его стратегия; особенности основных и вспомогательных бизнес-процессов; характер создаваемых предприятием ценностей: их сложность, этап жизненного цикла, степень кастомизации, технологическая насыщенность; финансовые, операционные, и качественные показатели деятельности; активы, которыми располагает предприятие [1].

Совокупное воздействие внешних и внутренних факторов формирует для предприятия и его инфраструктуры двойной вызов: с одной стороны, необходимо адекватно реагировать на изменения среды, а с другой – преодолевать внутренние ограничения для этой реакции. Отказ от целенаправленной трансформации инфраструктуры может привести к накоплению проблем и критических рисков (стратегических, конкурентных, операционных, технологических, финансовых, кадровых и др.), которые преобразуют стратегическую уязвимость в непосредственные операционные угрозы.

Исследователи выделяют ряд стратегий выживания, позволяющих стабилизировать положение и выиграть время для радикальной трансформации инфраструктуры предприятия, а именно:

1. **Адаптация рабочих процессов** – это один из наиболее действенных стратегических приемов в условиях кризиса. Требует от компании способности к мгновенной реакции, смелых и решительных шагов и готовности к переменам. Ключевыми мероприятиями этой стратегии являются: пересмотр процессов, оптимизация затрат, переобучение персонала, консолидация функций, временное сокращение мощностей [2].

2. **Сокращение горизонта планирования.** Подразумевает переход от долгосрочных стратегий к гибкому планированию короткими циклами в сочетании с постоянным мониторингом среды. Например, при оперативном планировании бюджетирования и закупок целесообразно перейти на квартальное и месячное планирование, инвестиционные планы разрабатывать на 6–12 месяцев, при разработке корпоративной стратегии горизонт планирования должен составлять 2–3 года. В кризисной ситуации традиционная логика «усилия = результат» перестает работать: масштабные проекты могут не иметь отдачи, а точечные корректировки способны привести к значительному успеху [3].

3. **Ситуативное принятие решений** – это, в зависимости от ситуации, готовность к обоснованному выбору и оперативным действиям. Важными параметрами этой стратегии являются: точность диагностики сложившейся ситуации, адекватность метода принятия решений, готовность персонала к принятию решений на индивидуальном, командном и организационном уровне, а также своевременность принятия решения [3].

4. **Смена приоритетов и целевой аудитории.** Предполагает корректировку бизнес-стратегий, тактик и самого продукта в соответствии с новыми запросами. Эта стратегия эффективна только при наличии объективных предпосылок и ресурсного обеспечения, так как при отсутствии критических условий может привести к потере текущей позиции без гарантии завоевания новой [3].

Рассмотренные стратегии выживания позволяют предприятию стабилизировать положение в период кризиса, но для устойчивого роста требуется комплексная трансформация инфраструктуры. К числу стратегий трансформации инфраструктуры для обеспечения устойчивого роста предприятия можно отнести [4, 5].

- ✓ цифровая трансформация инфраструктуры. Предусматривает интеграцию цифровых технологий (“Big Data”, облачные платформы, ИИ) в производственный процесс и систему управления

предприятием. В основе стратегии – создание централизованной платформы, которая автоматизирует процессы, обеспечивает сквозную аналитику, прогнозирование и оперативное управление ресурсами;

- ✓ стратегия трансформации материально-технической базы. Направлена на замену оборудования, модернизацию зданий и сооружений, переход на энергосберегающие технологии и т.п.;
- ✓ стратегия экологической трансформации. Ориентирована на экологическую и социальную гармонизацию инфраструктуры на основе зеленых технологий (солнечные панели на крышах заводов, системы переработки воды и т.п.). Стратегия базируется на принципах циркулярной экономики, где ресурсы используются максимально эффективно, а отходы превращаются в новые активы;
- ✓ стратегия диверсификации инфраструктуры – осознанный отказ от зависимости от единого решения, поставщика или технологии для повышения устойчивости, гибкости и экономической эффективности;
- ✓ стратегия коллаборативной трансформации. Фокусируется на создании экосистем партнёрств и межорганизационных сетей. Предполагает переход от замкнутой инфраструктуры к открытым платформам, где предприятие взаимодействует с поставщиками, клиентами и даже конкурентами через совместные цифровые хабы;
- ✓ трансформация системы кибербезопасности. В основе – переход от реактивной защиты к интегрированной модели безопасности, где безопасность встроена в бизнес-процессы. Включает регулярные тесты на проникновение, пересмотр КРП и адаптацию стратегии под новые угрозы, установление обратной связи между бизнес-подразделениями и ИТ, обучение персонала и развитие культуры безопасности;
- ✓ стратегия человеко-ориентированной трансформации. Эта стратегия характеризуется инвестициями в физическое пространство (эргономичные рабочие места, зоны для релаксации, «умные» системы освещения и вентиляции, адаптированные под биоритмы сотрудников и др.), цифровые коммуникации (платформы с голосовыми интерфейсами, системы мониторинга здоровья, инструменты для удалённой и гибкой работы, интегрированные

в общую инфраструктуру) и социальную сферу (системы непрерывного обучения).

Следует отметить, что процесс трансформации инфраструктуры предприятия сопряжен с рисками, связанными с недостатком финансирования, ошибками в выборе технологических решений, нереалистичными ожиданиями по срокам окупаемости, сопротивлением персонала и возросшей киберуязвимостью новой цифровой среды и др. Поэтому для успешной реализации преобразований требуется соблюдение ряда условий, а именно: трансформация должна активно поддерживаться высшим руководством и сотрудниками предприятия, необходимо обеспечить соответствие между программой трансформации и бизнес-целями предприятия, финансовые ресурсы – выделяться в объеме, покрывающем все запланированные мероприятия, инвестиции направляться не только в технологии, но и в обучение персонала, а проектирование преобразований инфраструктуры должно осуществляться с учетом принципов кибербезопасности [5].

Выводы

С учетом вышеизложенного можно сделать следующие выводы: в условиях глобализации, цифровизации и возрастающей волатильности рынков инфраструктура предприятия перестает быть лишь вспомогательным фоном его деятельности и становится одним из ключевых стратегических активов, определяющих конкурентоспособность и жизнеспособность бизнеса. Для устойчивого роста требуется комплексная трансформация инфраструктуры предприятия на основе цифровизации, развития персонала, оптимизации затрат, инноваций и диверсификации. Успех также будет зависеть от приверженности руководства, вовлеченности сотрудников и сбалансированности инвестиций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Плеслов А.А. Влияние инфраструктурного фактора на состояние производственной среды предприятия // “π-Economy”. № 3–1 (58). 2008. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-infrastrukturnogo-faktora-na-sostoyanie-proizvodstvennoy-sredy-predpriyatiya> (дата обращения: 11.02.2026).
2. Адаптация бизнеса к стремительно меняющимся условиям рынка: пошаговая инструкция повышения мобильности компании за счет современных

- стратегий [Эл. ресурс]: URL: <https://synaptik.ru/blog/adaptacziya-k-izmeneniyam-rynka/adaptacziya-biznesa-k-stremitelno-menyayushhimsya-usloviyam-rynka-poshagovaya-instrukcziya-povysheniya-mobilnosti-kompanii-za-schet-sovremennyh-strategij> (дата обращения: 15.02.2026).
3. Трансформация как стратегия выживания компании [Эл. ресурс]: URL: <https://kontur.ru/articles/2541> (дата обращения: 10.02.2026).
4. Что такое цифровизация? [Эл. ресурс]: URL: <https://dis-group.ru/content-center/czifrovizacziya-chto-eto-takoe-prostymi-slovami/> (дата обращения: 12.02.2026).
5. Цифровизация промышленности: задачи, преимущества внедрения [Эл. ресурс]: URL: <https://sberbs.ru/blogs/blog/tsifrovizatsiya-promyshlennosti-zadachi-preimuschestva-vnedreniya> (дата обращения: 11.02.2026).

TRANSFORMATION OF ENTERPRISE INFRASTRUCTURE IN CONDITIONS OF INSTABILITY: FROM SURVIVAL TO SUSTAINABLE GROWTH

N. Tsarenko, Ya. Shcherbina, A. Nikitina

V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia

ABSTRACT

This article highlights the role of infrastructure in the activities of a modern enterprise is outlined. The factors affecting the management of an enterprise's infrastructure are listed. The strategies for transforming an enterprise's infrastructure aimed at survival and sustainable growth are considered and characterized.

Keywords: infrastructure, transformation, instability, survival strategies, sustainable growth.

ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

К.А. Шпакова

*ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского», г. Симферополь, Россия
Kseniashpakova2009@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

В данной статье раскрыты роль и значение эффективной управленческой команды органов государственной власти, отражены особенности деятельности команды государственных гражданских служащих органов власти Республики Крым, реализующих антимонопольную и конкурентную политику в регионе. На основании проведенного анализа предложены направления повышения эффективности управленческой команды Государственного комитета конкурентной политики Республики Крым.

Ключевые слова: государственная власть, управленческая команда, эффективность, региональный уровень, конкурентная политика.

Введение

Управленческая команда в органах государственной власти представляет собой группу высокопрофессиональных специалистов, которые взаимодействуют для решения стратегических задач и реализации целей системы публичного управления. Она играет ключевую роль в эффективном управлении государственными структурами и влияет на качество работы всей системы. Формирование эффективной управленческой команды в органах государственной власти – сложный процесс, который требует учета специфики государственного управления, профессиональных, личностных и организационных качеств государственных гражданских служащих.

Различные аспекты формирования эффективной управленческой команды органов государственной власти рассматривают такие ученые, как: О.Р. Горностаев [1], В.Ю. Картухин, Е.Ю. Сизганова, И.Ю. Калмыкова, Е.П. Потапова и А.А. Ашин [3], А.С. Кузьмина и И.Л. Федоров [4],

В.С. Лебедев и И.А. Страхов [5]. В своих работах они выделяют ряд важных векторов влияния команды органов государственного управления на эффективность системы публичной власти: увеличение результативности решения социально-экономических задач, создание синергетического эффекта межведомственного взаимодействия, формирование основы для преобразований в государственной сфере, развитие корпоративной культуры и др. Однако, несмотря на глубину и широту проведенных ими исследований, особенности формирования управленческих команд на региональном уровне управления, в том числе в Республике Крым, раскрыты недостаточно. Это обстоятельство обусловило выбор темы проведенного исследования.

Целью работы выступило обоснование направлений формирования эффективной управленческой команды органов государственной власти Республики Крым.

Материал и методы

Практические аспекты формирования эффективной управленческой команды органов государственной власти на региональном уровне были рассмотрены на примере Государственного комитета конкурентной политики Республики Крым.

Антимонопольная и конкурентная политика играют важную роль в поддержании здоровой конкуренции на рынке, что способствует экономическому росту и стабильности. Конкуренция стимулирует инновации, улучшает качество товаров и услуг, снижает цены для потребителей и увеличивает производительность компаний. Государство заинтересовано в создании условий, при которых конкуренция будет способствовать развитию экономики, что делает исследование данной темы весьма актуальным.

Региональный уровень антимонопольной и конкурентной политики объединяет государственное регулирование их формирования и муниципальную реализацию их механизмов и инструментов. Антимонопольная и конкурентная политика региона включают в себя комплекс мер, направленных на создание благоприятных условий для ограничения монополии и повышения конкурентоспособности региональной экономики. Реализация данных мер в комплексе способствует укреплению конкурентных позиций региона, росту его экономического потенциала, повышению качества жизни населения.

При проведении исследования применялись методы логического, экономического и статистического анализа, графического моделирования, сравнительного анализа явлений и процессов, что позволило обеспечить реализацию поставленных цели и задач исследования.

Результаты

Среди управленческих команд, от деятельности которых в наибольшей степени зависят преобразования в государственной сфере, выделяют:

- ✓ команды высших должностных лиц субъектов РФ (губернаторов);
- ✓ команды руководителей федеральных органов исполнительной власти (министерств, служб, агентств);
- ✓ команды руководителей администраций крупных муниципальных образований (мэров крупных городов);
- ✓ команды структурных подразделений этих органов власти;
- ✓ иные управленческие команды (представительных и иных органов власти).

Уполномоченным органом по внедрению стандарта развития конкуренции в Республике Крым является Министерство экономического развития региона. Помимо данного органа публичной власти, в реализации конкурентной политики в Республике Крым принимают участие органы государственного управления, представленные на Рис. 1.

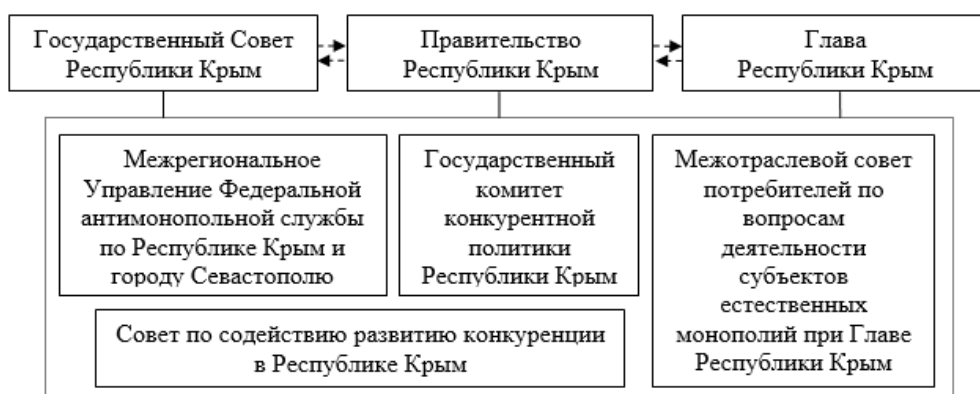


Рисунок 1. Организационно-управленческая структура органов власти Республики Крым, реализующих антимонопольную и конкурентную политику в регионе.

Государственный комитет конкурентной политики Республики Крым является «исполнительным органом государственной власти Республики Крым, осуществляющим государственное регулирование контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для нужд заказчиков Республики Крым, внебюджетных учреждений, определение поставщиков (подрядчиков, исполнителей) для исполнительных органов государственной власти Республики Крым, государственных казенных учреждений Республики Крым, бюджетных учреждений Республики Крым, муниципальных образований (в случае, если источником бюджетных средств является субвенции, дотации или иные трансферты из бюджета Республики Крым, во всех остальных случаях – по согласованию), осуществляющих закупки товаров, работ, услуг для обеспечения государственных нужд Республики Крым» [2].

Общие положения деятельности Государственного комитета конкурентной политики Республики Крым, его задачи и функции, полномочия и компетенция регламентированы Положением о Государственном комитете конкурентной политики Республики Крым.

В настоящее время председателю Комитета подчиняется первый заместитель и заместитель, 6 Управлений, 3 Отдела, ГБУ ДПО Республики Крым «Единый центр профессионального обучения в сфере закупок» и ГКУ Республики Крым «Региональный центр по организации закупок».

Государственный комитет конкурентной политики Республики Крым осуществляет свою деятельность как непосредственно, так и во взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти, территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, государственными органами Республики Крым, исполнительными органами Республики Крым, органами местного самоуправления муниципальных образований в Республике Крым, организациями независимо от формы собственности и организационно-правовой формы.

Особенностями управленческой команды Государственного комитета конкурентной политики Республики Крым являются следующие:

1. Распределенное командное лидерство: высокая инициатива и ответственность каждого члена команды, а не единоличное руководство.

2. Гибкость стиля управления: лидер команды должен уметь формировать среду «соратников», а не «последователей», уходить от принципа «один гений и 1000 помощников».

3. Состав: формально занимаемая должность не гарантирует включение в управленческую команду. В её состав могут входить представители вышестоящих структур, уникальные специалисты, представители других организаций или фрилансеры, если это необходимо для реализации стратегии.

4. Связь с развитием лидеров: формирование и развитие управленческих команд тесно связано с развитием навыков мотивационного, вовлекающего и структурного управления, распределенного лидерства.

Государственные гражданские служащие Государственного комитета конкурентной политики Республики Крым, формирующие управленческую команду органа власти, принимают участие в следующих направлениях его деятельности:

- ✓ формирование стратегии: члены команды участвуют в разработке стратегических целей и путей их достижения, учитывая специфику деятельности, региона и актуальные задачи;
- ✓ реализация стратегии: участники команды берут на себя ответственность за выполнение поставленных задач, рассматривая это как дело своей жизни в определённый период времени;
- ✓ создание корпоративной культуры: управленческая команда формирует культуру работы на общий результат во всей возглавляемой структуре, задаёт стандарты взаимодействия и подходы к решению проблем;
- ✓ принятие решений: ключевая функция, которая во многом определяет эффективность управленческой деятельности. Процесс принятия решений включает постановку задачи, выбор и формирование решения, а также его реализацию;
- ✓ обеспечение преемственности: важный аспект функционирования управленческих команд в государственной сфере.

С целью повышения эффективности управленческой команды Государственного комитета конкурентной политики Республики Крым необходима оптимизация следующих процессов и направлений их деятельности:

1. Кадровая политика: должна быть направлена на подбор, адаптацию, развитие и мотивацию персонала, включая управление профессиональной карьерой, повышение квалификации, контроль за служебным поведением.

2. Проектное управление: может использоваться для формирования команд, ответственных за реализацию конкретных проектов или программ.

3. Оценка и обратная связь: регулярные оценочные сессии помогают создать атмосферу открытости и доверия, а также позволяют каждому члену команды лучше понять свои сильные и слабые стороны.

Выводы

Эффективная управленческая команда в государственном секторе способствует повышению качества публичного управления, принятию обоснованных решений и достижению поставленных целей. Региональные органы государственной власти Республики Крым, включая Государственный комитет конкурентной политики, играют важную роль в поддержании честной конкуренции на рынках полуострова, защите прав потребителей и контроле за исполнением законов в области экономики. Формирование их эффективной управленческой команды напрямую влияет на уровень социально-экономического развития региона, качество жизни и благосостояние населения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Горностаев О.Р. Формирование команды в органах государственной власти // Современные векторы развития науки: сб. ст. по матер. ежегод. науч.-практ. конф. (Краснодар, 06 февраля 2024г.). Краснодар: Кубанский ГАУ им. И.Т. Трубилина, 2024. СС. 498–500.
2. Государственный комитет конкурентной политики Республики Крым: официальный сайт [Эл. ресурс]. Режим доступа: <https://kkp.rk.gov.ru> (дата обращения: 19.04.2026).
3. Картухин В.Ю., Сизганова Е.Ю., Калмыкова И.Ю., Потапова Е.П., Ашин А.А. Анализ сущностных характеристик имиджа государственного гражданского служащего региона // «Лидерство и менеджмент». Т. 12. № 5. 2025. СС. 1167–1178.
4. Кузьмина А.С., Федоров И.Л. Инструменты формирования адаптивных проектных команд в органах государственной власти: дисфункции и пути их преодоления // «Научные записки молодых исследователей». Т. 13. № 5. 2025. СС. 56–66.

5. Лебедев В.С., Страхов И.А. Особенности формирования управленческих команд в органах государственной власти // «Студенческий вестник». № 6–2 (386). 2026. СС. 53–54.

FORMING AN EFFECTIVE MANAGEMENT TEAM OF PUBLIC AUTHORITIES

K. Shpakova

V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia

ABSTRACT

The article reveals the role and significance of an effective management team of public authorities, and reflects the specifics of the activities of the team of civil servants of the Republic of Crimea's public authorities who implement anti-monopoly and competitive policies in the region. Based on the analysis, the article suggests ways to improve the efficiency of the management team of the State Committee for Competition Policy of the Republic of Crimea.

Keywords: government, management team, efficiency, regional level, competitive policy.

УПРАВЛЕНИЕ

ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ГОРОДСКИМ ХОЗЯЙСТВОМ

А.А. Аветян, Р.Е. Вердиян

*Российско-Армянский университет
arman.avetyan@rau.am, verdiyanrozi@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

В данной статье исследуются особенности практической реализации современных концепций управления городским хозяйством. Рассматриваются две основные концепции – городское соуправление и умный город – их теоретические основания, принципы, механизмы реализации, а также сильные стороны и ограничения. На примерах Сингапура, Кванджу, Барселоны и Таллина показано, как каждая из концепций проявляется в реальных управленческих моделях. Установлено, что городское соуправление и умный город не являются конкурирующими подходами, а взаимно дополняют друг друга. Сделан вывод о том, что устойчивые результаты достигаются при условии их совместного применения – через сочетание институциональной согласованности, технологической оптимизации и реальной обратной связи с населением.

Ключевые слова: городское соуправление, умный город, цифровизация, интернет вещей, городское хозяйство.

Введение

Управление городским хозяйством сегодня становится одной из наиболее динамично развивающихся областей современного управления. По данным ООН, к 2023 году доля городского населения в мире достигла

57,2%, что составляет около 4,61 млрд человек – по сравнению с 53,1% в 2014 году. В условиях ускоряющейся урбанизации, цифровой трансформации и нарастающих экологических вызовов очевидной необходимостью становится поиск таких моделей управления городской средой, которые способны эффективно сочетать экономическую выгоду, социальную справедливость и экологическую устойчивость. Мировой рынок технологий для «умных городов» достиг в 2025 году около 327 млрд долларов США, а косвенные возможности для бизнеса в данной сфере оцениваются приблизительно в 2,46 трлн долларов.

Актуальность темы определяется тем, что традиционные подходы к управлению городом, основанные на жестком иерархическом контроле, все в меньшей степени отвечают требованиям современности. На смену Им приходят более гибкие концепции, учитывающие многосторонний характер городских процессов и необходимость согласования интересов различных участников городской среды.

За последние десятилетия произошел заметный сдвиг: от централизованной модели “Urban government”, где власть была сосредоточена почти полностью в руках городской администрации, к концепции “Urban governance” – городского соуправления. В этой модели границы между государственным и частным секторами становятся менее четкими, а управление опирается не только на формальные полномочия, но и на умение находить решения вместе с разными участниками – жителями, бизнесом, общественными организациями.

Материал и методы

Методологическую основу исследования составляют сравнительный и системный анализ, а также метод “case study”. Сравнительный анализ позволяет сопоставить концептуальные подходы по унифицированным критериям: теоретическая база, ключевые принципы, механизмы реализации, роль граждан, сильные стороны и ограничения. Метод “case study” обеспечивает глубокое изучение практического опыта каждого города с учетом его институциональных, экономических и технологических особенностей.

Информационную базу исследования образуют официальные публикации государственных органов Сингапура, Испании и Республики Корея, материалы “Centre for Liveable Cities”, данные Национального

агентства информационного общества Кореи, труды исследователей в области городского соуправления, а также результаты практических исследований в области “Smart City”. При работе с указанными источниками применялись сравнительный и системный анализ.

Результаты

Концепция “Urban Governance” возникла как ответ на ограниченность традиционной модели управления. По информации ООН-Хабитат, “Urban governance” описывает совокупность методов, с помощью которых граждане, государственные органы и частные организации участвуют в планировании и управлении городом, учитывая различные и иногда противоречивые интересы [3]. Б.Г. Питерс и Дж. Пьер рассматривают “Urban governance” как процесс достижения коллективных целей на локальном уровне, где основная роль отводится координации действий всех участников.

В 1990-х гг. произошло принципиальное смещение акцента от концепции “Government”» к “Governance”. Дж. Пьер выделил четыре модели городского соуправления: *управленческую, корпоративистскую, модель развития и модель благосостояния* [2].

Чтобы управление было действительно эффективным, оно должно строиться на четких принципах. Обычно выделяют четыре основных принципа “Urban Governance” [3]: доступность – органы управления должны быть открыты для всех жителей, независимо от дохода; прозрачность – граждане должны иметь доступ к информации о расходах бюджета и принимаемых решениях; подотчетность – должностные лица отвечают за свои действия перед населением; эффективность – управление обеспечивает достижение целей с максимальным использованием ресурсов и минимальными потерями.

Сильной стороной “Urban Governance” является ориентация на согласование интересов. Наличие обратной связи делает систему более гибкой – она быстрее реагирует на изменения [9]. Однако такая модель требует определенной базы: развитых институтов, культуры участия и доверия между участниками [2].

Одним из наиболее заметных направлений развития городского управления в последние годы стала концепция “Smart City”. Ее появление во многом связано с масштабной цифровизацией экономики и стрем-

лением повысить эффективность использования городских ресурсов [4]. В рамках “Smart City” особое внимание уделяется работе с данными: их сбору, обработке и аналитике. Широко внедряются цифровые платформы, интеллектуальные транспортные системы, современные решения в сфере коммунального хозяйства и энергетики [6].

В отличие от традиционного административного подхода, сосредоточенного на формальном распределении полномочий, концепция “Smart City” делает акцент на результативности и прозрачности управленческих процессов [4]. Технологии рассматриваются не как самоцель, а как инструмент, который должен способствовать повышению комфорта жизни населения.

Следует учитывать, что внедрение концепции “Smart City” сопряжено со значительными финансовыми затратами. В 2025 году мировой рынок технологий для «умных городов» достиг около 327 \$ млрд, а косвенные возможности для бизнеса в данной сфере оцениваются в 2,46 \$ трлн. Тем не менее, инвестиции, как правило, демонстрируют высокую отдачу: в Барселоне внедрение “Smart City” позволило сократить потребление воды на 25% и энергопотребление – на 30%, а совокупная экономия и рост доходов составили свыше 100 \$ млн ежегодно. Сингапур направил около 3,3 млрд сингапурских \$ только на ИКТ-инфраструктуру в 2023 году, обеспечив обработку 95% из более чем 1,2 млн гражданских обращений в течение трех дней [5]. Помимо этого, существует риск того, что роль граждан в управлении снижается: они становятся скорее пользователями сервисов, чем участниками принятия решений [4]. Наконец, даже самые современные технологии не всегда дают эффект, если отсутствует координация между различными городскими службами.

Сингапур еще с середины XX века сделал ставку на ИКТ как инструмент повышения эффективности государственного управления [6]. Эта стратегия получила институциональное оформление в национальной программе “Smart Nation”, официально запущенной в 2014 году. Программа ориентирована на повышение прозрачности работы городских органов и долгосрочную эффективность управления.

Интеллектуальная транспортная система “Marina Bay” сократила среднее время ожидания на светофорах на 15–20%; мобильное приложение “OneService” в 2022 году зафиксировало более 1,2 млн обращений граждан, из которых 95% обработаны в течение трех дней [7]. К 2023 году только на ИКТ из государственного бюджета Сингапура было направлено около 3,3 млрд сингапурских \$ [8].

Таким образом, в Сингапуре Smart City реализуется через централизованную государственную модель “Urban Governance”: цифровые инструменты встроены в единую управленческую систему с четкими целями и механизмами межведомственной координации [9].

Кванджу реализует стратегию “AI-centered city” – города, в котором цифровые технологии применяются системно: в транспорте, системе безопасности, административных процессах и обслуживании населения [11]. Муниципалитет заключил соглашения с 10 технологическими компаниями в рамках проекта “AI Innovation City”, демонстрируя модель государственно-частного партнерства как элемент “Urban Governance” [10].

Важным примером “Urban Governance” является система углеродных баллов: повседневные действия домохозяйств (снижение потребления электроэнергии, газа и воды более чем на 5%) переводились в баллы поощрений. К 2012 году 66% участников обеспечили сокращение выбросов на 84 156 тонн CO₂ [11]. По официальным данным, 47,7% муниципальных служащих уже используют генеративные AI-инструменты в работе [13]. Общий объем инвестиций на первом этапе (2020–2024гг.) составил около 411,9 млрд вон (345 млн \$ США) [12].

Барселона с 2012 года реализует программу «Умный город», определяющую 12 приоритетных направлений и охватывающую 83 конкретных проекта в рамках 22 тематических программ [14]. Основой стала оптоволоконная сеть 500 км с охватом ~90% домохозяйств и платформа “Sentilo”, интегрирующая данные всех сенсорных систем [15].

Достигнутые результаты значительны: система умных парковок (“ApparkB”) – около 4 000 разрешений в день, снижение энергопотребления на 30%, сокращение расхода воды на 25% [14]. Экономия на водоснабжении составила \$58 млн, рост доходов от парковок – \$50 млн в год, создание 47 000 рабочих мест [15]. В 2014 году городской совет направил 53,7 млн € на смарт-проекты.

Барселона наглядно показывает, что “Smart City” наиболее эффективен не тогда, когда технологии внедряются ради технологий, а когда они встроены в систему межсекторного взаимодействия, характерного для “Urban Governance”.

Таллин представляет особый интерес: небольшой город с ограниченными ресурсами, достигший одних из лучших в Европе стандартов цифрового управления.[17] Жители могут онлайн оформлять документы, получать медицинские рецепты, оплачивать муниципальные услуги и

участвовать в выборах через систему электронного голосования. По всему городу установлены более 800 сенсоров, фиксирующих уровень шума, плотность трафика, качество воздуха [18].

Инвестиционный бюджет города в 2022 году составил 269 млн €, значительная часть которых направлена на транспорт, дороги и «зеленый переход» [17]. Таллин демонстрирует, что последовательная цифровизация при грамотном привлечении средств дает хороший эффект даже при небольшом масштабе экономики – при условии, что цифровые инструменты служат реальному участию граждан, а не заменяют его [18].

Таблица 1.

Сравнительный анализ концепций “Urban Governance” и “Smart City”

Критерий	“Urban Governance”	“Smart City”
Теоретическая база	Теория городского самоуправления (“Rhodes”, “Kooiman”, “Stoker”); акцент на институциональном взаимодействии	Концепция «умного города»; акцент на технологической оптимизации городских систем
Ключевые принципы	Прозрачность, подотчетность, участие граждан, ориентация на результат	Эффективность, скорость реагирования, оптимизация ресурсов, масштабируемость
Ключевой ресурс	Институты, доверие, участие граждан	Данные, цифровая инфраструктура, IoT
Механизмы реализации	ГЧП, платформы гражданского участия, совместное планирование, механизмы обратной связи	IoT-сети, цифровые двойники, единые платформы управления, мобильные приложения
Роль граждан	Активные участники принятия решений, равноправные партнёры органов власти	Преимущественно пользователи цифровых сервисов

Критерий	“Urban Governance”	“Smart City”
Сильные стороны	Гибкость, легитимность решений, учет интересов разных групп, снижение социального напряжения	Измеримость результатов, высокая скорость реагирования, системная оптимизация ресурсов
Ограничения	Зависимость от развитости институтов и культуры участия; риск затягивания процессов	Высокие инвестиции; риск снижения реального участия граждан; зависимость от межведомственной координации
Практические примеры	Кванджу (углеродные баллы, ГЧП), Таллин (платформы участия)	Сингапур (“Smart Nation”), Барселона (платформа “Sentilo”), Кванджу (“AI Innovation City”)

Обсуждение результатов

Проведенный анализ позволяет выделить принципиальные различия и точки соприкосновения двух концепций. “Urban Governance” сформировалась как ответ на ограниченность традиционной модели государственного управления. По данным ООН, к 2023 году в городах проживало 57,2% населения Земли – около 4,61 млрд человек, тогда как в 2014 году этот показатель составлял 53,1%. Такой масштаб урбанизации делает участие граждан в управлении не опцией, а необходимостью. Показателен пример Кванджу: система углеродных баллов, построенная на принципах “Urban Governance”, к 2012 году обеспечила участие 66% домохозяйств и совокупное сокращение выбросов на 84 156 тонн CO₂. При этом, муниципалитет заключил соглашения с 10 технологическими компаниями, а 47,7% муниципальных служащих уже используют инструменты генеративного ИИ в повседневной работе.

Иной логики придерживается концепция “Smart City”. Здесь акцент смещается в сторону технологий и данных: управление городской средой основывается на использовании цифровых решений, систем анализа информации и автоматизации процессов. Мировой рынок технологий для

«умных городов» достиг в 2025 году около 327 \$ млрд, а совокупные косвенные возможности для бизнеса оцениваются в 2,46 \$ трлн. Сингапур в 2023 году направил на ИКТ-инфраструктуру около 3,3 млрд сингапурских \$ в из государственного бюджета; Кванджу в 2020–2024гг. инвестировал в развитие AI-инфраструктуры около 411,9 млрд вон (345 \$ млн США), реализовав 186 проектов на основе ИИ и установив 268 интеллектуальных камер наблюдения. По сути, город рассматривается как система, в которой ключевым ресурсом становится информация.

Рассмотренные примеры Барселоны, Сингапура и Кванджу показывают, что технологический подход действительно дает ощутимые результаты. В Барселоне внедрение “Smart City” позволило сократить потребление воды на 25% и энергопотребление на 30%, создать 47 000 рабочих мест, а экономия на водоснабжении составила 58 млн долларов при годовом росте доходов от парковок на 50 млн долларов. В Сингапуре мобильное приложение “OneService” в 2022 году зафиксировало более 1,2 млн обращений граждан, из которых 95% были обработаны в течение трех дней. Однако успех этих городов объясняется не только технологиями: важнейшую роль играет согласованность действий разных ведомств и налаженное взаимодействие с населением. Без этих элементов даже самые продуктивные технологические решения не дали бы такого результата.

При этом важно понимать, что эти подходы не противоречат друг другу. Наоборот, на практике они все чаще используются вместе: каждый из них закрывает слабые стороны другого. Таллин – наглядный пример: при инвестиционном бюджете 269 млн € в 2022 году город установил более 800 сенсоров мониторинга городской среды и, одновременно, выстроил одну из наиболее развитых в Европе систем электронного участия граждан. Сочетание “Urban Governance” и “Smart City” позволило Таллину стать «Зеленой столицей» Европы 2023 года. “Urban Governance” обеспечивает социальную обоснованность решений, тогда как “Smart City” – их реализацию на высоком уровне эффективности и измеримость результатов.

Дополнительно стоит учесть, что все элементы городского хозяйства тесно связаны между собой. Транспорт, коммунальная инфраструктура, благоустройство – все это функционирует не изолированно, а как единая система. Так, интеллектуальная транспортная система “Marina Bay” в Сингапуре сократила среднее время ожидания на светофорах на 15–20%, что напрямую влияет на качество воздуха, уровень шума и расход

топлива. В Барселоне система “ApparkB” обрабатывает около 4 000 разрешений на парковку ежедневно, разгружая улицы и снижая нагрузку на транспортную сеть в целом. В таких условиях управление одновременно требует координации участников и современных инструментов обработки информации: игнорирование хотя бы одного из этих аспектов снижает общую эффективность.

Таким образом, ни одну из концепций нельзя считать универсальной. “Urban Governance” и “Smart City” отражают разные стороны управления городской средой. Только при их совместном использовании можно обеспечить устойчивое и эффективное функционирование городской системы в долгосрочной перспективе.

Приведенные выводы имеют непосредственное практическое значение для городов постсоветского пространства, в частности для Еревана. Ереван – крупнейший город Армении с населением свыше 1 млн человек, сосредотачивающий около 35% населения страны и более 40% ее ВВП. Несмотря на предпринимаемые усилия в сфере цифровизации муниципального управления, город по-прежнему сталкивается с характерными вызовами: значительной нагрузкой на транспортную инфраструктуру, недостаточной вовлеченностью граждан в принятие решений, ограниченной межведомственной координацией. Опыт рассмотренных городов демонстрирует, что именно последовательная интеграция принципов “Urban Governance” – прозрачности, подотчетности и участия граждан – в сочетании с адресными инструментами “Smart City” (цифровыми платформами обращений, IoT-сенсорами, системами управления транспортными потоками) позволяет добиться измеримых результатов даже в условиях ограниченных бюджетов. Таллин с инвестиционным бюджетом 269 млн € в 2022 году и Тбилиси с бюджетом свыше 2 млрд лари убедительно показывают, что масштаб экономики не является определяющим ограничением – ключевым фактором остается управленческая воля и последовательность преобразований. Применительно к Еревану это означает, что внедрение даже отдельных элементов – например, единой платформы гражданских обращений или системы мониторинга городской среды – способно стать точкой роста для более комплексной трансформации городского управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Духина Т.Н.* Муниципальное управление отраслями городского хозяйства как вид социального управления / Т.Н. Духина // «Историческая и социально-образовательная мысль». № 6 (22). 2013. СС. 138–140. URL: <https://s.hist-edu.ru/index.php/hist/article/view/2351/2289>
2. *Титов Э.А.* Городское соуправление: концепция и современные исследования / Э.А. Титов // «Городские исследования и практики». Т. 3. 2018. СС. 20–23. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gorodskoe-soupravlenie-kontseptsiya-i-sovremennye-issledovaniya/viewer>
3. *Шринивас Х.* Почему именно городское управление? / Х. Шринивас // Глобальный центр цифровых ресурсов (GDRC). URL: <https://www.gdrc.org/ugov/why-ugov.html>
4. *Цзян Х.* Разумное городское управление в «умную» эпоху: почему оно так необходимо? / Х. Цзян // “City”. № 106. 2021. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264275120313524>
5. Цена комфорта: сколько стоят «умные города»? // Диджитал Сити: информационно-аналитический портал. 2024. URL: <https://dsc.tj/ru/tsena-komforta-skolko-stoyat-umnye-go/>
6. Technology and the City: Foundation for a Smart Nation / Centre for Liveable Cities. Singapore: CLC, 2018. 112p. URL: <https://isomer-user-content.by.gov.sg/50/beb4bed1-2bfc-4c91-87ee-b2775c441e34/uss-technology-and-the-city.pdf>
7. Smart Nation Solutions / Smart Nation and Digital Government Office (SNDGO). URL: <https://www.smartnation.gov.sg/initiatives/smart-city-solutions>
8. Government projected to spend more than \$3 billion on ICT in FY23 // “GovTech Singapore”. 2023. URL: <https://www.tech.gov.sg/media/2023-05-24-government-projected-to-spend-on-ict-in-fy23/>
9. Transformative Partnerships: Case Studies on Urban Governance / Centre for Liveable Cities. Singapore: CLC, 2016, 54p. URL: <https://isomer-user-content.by.gov.sg/50/21b06d2c-0985-4c2d-bcee-1d4e2fe3e541/clc-transformative-partnerships.pdf>
10. Gwangju City joins hands with 10 companies to become an “AI Innovation City” // “Smart City Comprehensive Portal”, NIA Korea. 2025. URL: <https://smartcity.go.kr/en/>
11. Gwangju, the artificial intelligence-centered city, AI leads administrative innovation // “Smart City Comprehensive Portal”, NIA Korea. 2025. URL: <https://smartcity.go.kr/en/2025/05/20/>
12. S. Korea to invest 107 bln won in Gwangju AI complex project this year // “Korea-EU Research Centre”. 2022. URL: <https://k-erc.eu/2022/02/korea-rd-research-trends-and-results/7035/>

13. Mayor Bang Sehwan: “AI is Key Competitiveness... Completing a Smart City with AI and Data” // “The Asia Business Daily”. 2025. URL: <https://www.asiae.co.kr/en/article/2025112610491509118>
14. Адлер Л. Как «умный город» Барселона воплотил в жизнь концепцию «интернета вещей» / Л. Адлер // Data-Smart City Solutions, Harvard University. 2016. URL: <https://datasmart.hks.harvard.edu/news/article/how-smart-city-barcelona-brought-the-internet-of-things-to-life-789>
15. Building a Smart City: Lessons from Barcelona // “Communications of the ACM”. 2023. URL: <https://cacm.acm.org/research/building-a-smart-city/>
16. Barcelona's Smart City Ecosystem // “MIT Technology Review”. 2014. URL: <https://www.technologyreview.com/2014/11/18/12190/barcelonas-smart-city-ecosystem/>
17. Tallinn – European Green Capital 2023: Digital transformation and e-services // “European Commission”. 2023. URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/urban-environment/european-green-capital-award/winning-cities/tallinn-2023_en
18. Tallinn Smart City: sensors and IoT infrastructure // “European Commission”. URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/urban-environment/european-green-capital-award/inspiration/tallinn-smart-city-sensors_en

FEATURES OF IMPLEMENTING MODERN CONCEPTS OF URBAN MANAGEMENT

A. Avetyan, R. Verdiyanyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The article examines the features of the practical implementation of modern concepts of urban management. Two main concepts are considered – Urban Governance and Smart City – including their theoretical foundations, principles, implementation mechanisms, as well as strengths and limitations. Using the examples of Singapore, Gwangju, Barcelona, and Tallinn, the study demonstrates how each concept is manifested in real management models. It is established that Urban Governance and Smart City are not competing approaches, but rather complement each other. The conclusion is made that sustainable results are achieved through their combined application – by integrating institutional coherence, technological optimization, and effective feedback from the population.

Keywords: urban governance, smart city, digitalization, Internet of Things, urban economy.

РАЗВИТИЕ ЖЕНСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В АРМЕНИИ НА ФОНЕ МИРОВОГО ОПЫТА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

*Л.С. Григорян**

*Российско-Армянский университет
glilit0111@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

Данная статья посвящена комплексному анализу развития женского предпринимательства в Республике Армения в контексте передового международного опыта. В исследовании определяются ключевые институциональные, социокультурные и финансовые факторы, влияющие на предпринимательскую активность женщин. Особое внимание уделяется компаративному анализу статистических индикаторов Армении с глобальными тенденциями на основе методологии “Global Entrepreneurship Monitor” (GEM). На основе полученных результатов сформированы практические рекомендации для государственных структур, финансовых институтов и корпоративного сектора, направленные на преодоление гендерного разрыва и стимулирование инклюзивного экономического роста.

Ключевые слова: женское предпринимательство, Республика Армения, международный опыт, предпринимательская активность, барьеры развития.

Введение

В современных условиях глобализации, интенсивной цифровизации и возрастающей волатильности мировых рынков вовлечение всех демографических групп в экономическую деятельность приобретает стратегическое значение. Женское предпринимательство выступает мощным катализатором инклюзивного экономического роста, содействуя созданию новых рабочих мест, диверсификации структуры рынков и общему сокращению уровня бедности. С учетом того, что женщины составляют

* Научный руководитель: А.А. Аветян, к.э.н., доцент.

более половины населения Республики Армения, активизация их потенциала в бизнес-среде позволяет минимизировать потери человеческого капитала.

Научный интерес представляет психологическая и управленческая специфика женских бизнес-моделей. В отличие от мужских подходов, ориентированных на удержание традиционных рыночных структур, женское предпринимательство чаще демонстрирует гибкость, выраженную социальную ориентацию и успешный поиск нестандартных рыночных ниш. Расширение участия женщин в создании коммерческих предприятий вносит существенный вклад в прирост валового внутреннего продукта (ВВП) развивающихся стран. *Целью данного исследования* является выявление системных проблем, препятствующих росту женской деловой активности в Армении, и определение перспективных направлений институциональной поддержки на основе сопоставления локальных показателей с мировыми практиками.

Методологическую основу работы составляет компаративный статистический и экономический анализ. В качестве ключевого источника информации используются эмпирические данные международной исследовательской программы “Global Entrepreneurship Monitor” (GEM) за циклы 2023–2025гг., включая результаты опроса взрослого населения (“Adult Population Survey” – APS) и опроса национальных экспертов (“National Expert Survey” – NES).

Дополнительно, в работе применены микроданные Обследования рабочей силы (“Labour Force Survey” – LFS) Статистического комитета Республики Армения. В процессе обработки информации использовались методы группировки, сравнительного анализа и построения аналитических таблиц, что обеспечило высокую степень верифицируемости выводов.

Результаты

Анализ международных данных свидетельствует о существенной неоднородности показателей женской предпринимательской активности в различных регионах мира. Согласно долгосрочным наблюдениям программы GEM, женщины составляют около 40% от общего числа начинающих предпринимателей в глобальном масштабе. При этом фиксируется постепенное проникновение женского бизнеса в высокотехнологичные и экспортно-ориентированные отрасли.

Для сопоставления позиции Армении с международными аналогами ниже приведены ключевые индикаторы деловой активности (Табл. 1), отражающие уровень ранней предпринимательской активности (ТЕА) и стартовые предпринимательские намерения.

Таблица 1.

Гендерные различия в показателях предпринимательской активности по странам (в % от соответствующей группы)

Страна	ТЕА % женщин	ТЕА % мужчин	Соотношение Ж/М	Намерение открыть бизнес % женщин	Намерение открыть бизнес % мужчин	Соотношение Ж/М	На чаше акция женщины % женщин	На чаше акция женщины % мужчин	Соотношение Ж/М	Новый бизнес % женщин	Новый бизнес % мужчин	Соотношение Ж/М	Установлен бизнес % женщин	Установлен бизнес % мужчин	Соотношение Ж/М	Предприятие женщины % женщин	Предприятие женщины % мужчин	Соотношение Ж/М
Аргентина	22.5	24.2	0.93	16.2	18.6	0.87	14.3	11.9	1.2	10.1	14.6	0.69	5.1	7.7	0.66	4.5	4	1.13
Армения	13.3	22.4	0.59	30.2	44.6	0.68	8.9	14.5	0.61	4.9	9.3	0.53	7.9	14.1	0.56	3.3	4.9	0.67
Австрия	6.3	6.8	0.93	4.5	6.3	0.71	5.2	5.3	0.98	1.7	2.1	0.81	5.7	10	0.57	2.2	2.9	0.76
Беларусь	16.1	17.1	0.94	30.9	34	0.91	12.3	11.8	1.04	4.9	6.6	0.74	3.6	6.9	0.52	5.3	5.5	0.96
Босния и Герцеговина	19.7	25.7	0.77	26.8	33.3	0.8	16.1	20.1	0.8	6.5	7.9	0.82	4.2	7.6	0.55	2.2	2.6	0.85
Бразилия	18.4	22.3	0.83	46.5	54.1	0.86	8.5	9.1	0.93	10.1	13.4	0.75	9.8	16.8	0.58	7.7	7.1	1.08
Канада	21.8	28.9	0.75	17.6	27.1	0.65	18.7	23.4	0.8	8.7	13.5	0.64	3.8	7.8	0.49	5.8	6.6	0.88
Чили	26.5	28	0.95	34.1	43.6	0.78	19.7	19.9	0.99	9.5	10.3	0.92	5.1	11.2	0.46	7.8	4.9	1.59
Китай	4.9	5.9	0.83	2.8	5.1	0.55	1.6	1.9	0.84	3.5	4.2	0.83	4.2	4.8	0.88	1.3	2.7	0.48
Коста-Рика	5.1	5.2	0.98	42.9	47	0.91	3	3.1	0.97	2.5	2.4	1.04	1.5	2.5	0.6	4.9	4.7	1.04
Хорватия	10.9	15.2	0.72	20.8	28.8	0.72	8.4	11.4	0.74	3.9	5.3	0.74	3.3	5.5	0.6	1.6	2.6	0.62
Кипр	6	13.3	0.45	22.4	26.2	0.85	3.7	8.5	0.44	2.6	5.1	0.51	6.1	10.7	0.57	2.1	3.4	0.62
Эквадор	32	34.8	0.92	34.4	34.1	1.01	19.5	22.8	0.86	13.4	13.3	1.01	12.8	13.7	0.93	10.8	8	1.35
Египет	2.6	7.6	0.34	28.2	51	0.55	1	3.5	0.29	1.8	4.4	0.41	0.6	5.9	0.1	3.9	6.2	0.63
Эстония	11	15.7	0.7	11.7	19.8	0.59	8.6	12	0.72	2.7	4.2	0.64	3.6	9.3	0.39	2.9	4.7	0.62
Франция	7.4	10	0.74	13.4	15.2	0.88	4.3	6	0.72	3.3	4.3	0.77	3	5.9	0.51	2.4	2.9	0.83
Германия	8.5	11	0.77	8.4	12.8	0.66	6.7	7.8	0.86	3.2	5.7	0.56	4.6	7.3	0.63	2.9	3.8	0.76
Греция	5.1	5.9	0.86	7.2	8.1	0.89	2.7	3.3	0.82	2.5	3.1	0.81	11.3	18.4	0.61	1.3	1	1.3
Гватемала	21.4	26.2	0.82	41	48.6	0.84	11.8	16	0.74	10.2	12.2	0.84	9.9	18.7	0.53	6.4	4.7	1.36
Венгрия	4.8	8.5	0.56	5.7	11.8	0.48	3	5.1	0.59	2	3.8	0.53	4.5	9.2	0.49	1.5	1.9	0.79
Индия	10.3	14	0.74	27.6	28	0.99	7.4	11.4	0.65	3	3.1	0.97	4.1	7.9	0.52	0.8	3.1	0.26
Израиль	6.5	10.3	0.63	14.7	15.6	0.94	5.2	7.7	0.68	1.6	3.9	0.41	3.2	4.1	0.78	3	3.1	0.97

Источник: GEM 2024/2025 Women's Entrepreneurship Report. 2025. P. 67.

Данные Табл. 1 показывают, что в Армении наблюдается один из самых выраженных гендерных разрывов в уровне ранней деловой активности (соотношение ТЕА составляет всего 0.59), несмотря на относительно высокую готовность и стартовые намерения женщин запустить бизнес (30.2%). Это указывает на наличие латентных барьеров на этапе перехода от планов к реальной коммерческой практике.

Внутренние обследования рабочей силы подтверждают данный дисбаланс: доля вовлеченных в собственное дело женщин среди общего занятого женского населения составляет лишь 27.1%, тогда как среди мужчин этот показатель достигает 37.8%.

Среди ключевых детерминант выделяются институциональные и социокультурные ограничения. По оценкам экспертов “GEM NES”, Армения демонстрирует формально благоприятные условия с точки зрения нормативного регулирования: страна занимает высокие позиции по гендерному равенству в доступе к финансовым услугам и рынкам, находясь на 4-м месте из 56 стран мира.

Административные барьеры также существенно снижены в ходе реформ последних десятилетий. На Рис. 1 отражена динамика сокращения времени, необходимого женщинам для открытия бизнеса в республике.

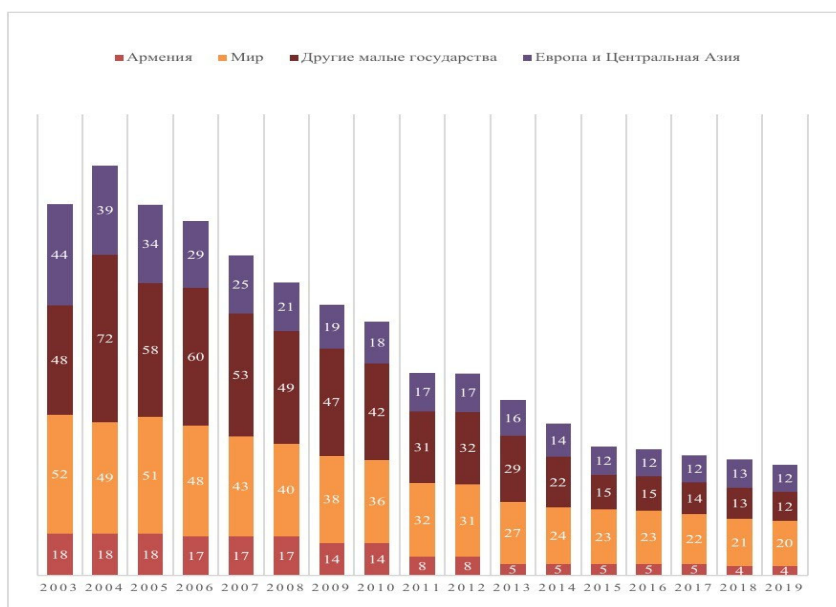


Рисунок 1. Динамика времени, необходимого женщинам для открытия бизнеса в Армении (в днях) Источник: составлено автором по данным “World Bank Open Data” (Gender Statistics).

Однако реальная практика выявляет дефицит залогового обеспечения у женщин из-за устоявшихся традиций наследования недвижимости в пользу мужчин, что ограничивает их доступ к крупным инвестиционным кредитам. Данный скрытый барьер подтверждается тем, что доля предприятий с участием женщин в капитале в Армении составляет лишь 27.93%, уступая среднемировому значению в 33.96%.

Психологический аспект играет не менее важную роль. По данным исследований, гендерный разрыв в уверенности в собственных силах и профессиональных компетенциях между мужчинами и женщинами в Армении увеличился до 15.2 процентных пунктов (77.9% мужчин против 62.7% женщин считают себя готовыми к ведению бизнеса). Субъективный страх неудачи остается стабильно высоким среди женщин (52.9% в 2024 году против 40.7% у мужчин).

В основе ментальной асимметрии лежат устойчивые социальные стереотипы: более четверти респондентов в стране открыто соглашались с тезисом, что мужчины являются более эффективными руководителями. Кроме того, 71% мужчин убеждены, что мужское лидерство априори предпочтительнее в деловой и политической сферах. В сельских регионах (марзах) эти традиционалистские установки проявляются с наибольшей интенсивностью, накладываясь на дефицит инфраструктуры поддержки.

Тем не менее, уже созданные женщинами предприятия демонстрируют повышенную жизнеспособность и устойчивость в долгосрочном периоде. В сфере технологических инноваций женщины в Армении опережают мужчин (27.5% против 25.4%), хотя все еще незначительно уступают в создании принципиально новых продуктовых линеек.

Заключение

На основе проведенного анализа выделяются следующие стратегические направления минимизации гендерного разрыва в предпринимательской сфере Армении:

- ✓ Финансовым институтам [1]: Рекомендуется внедрять специализированные кредитные продукты, основанные на альтернативных методах оценки рисков (скоринг по денежным потокам, оценка качества бизнес-планов) без жесткой привязки к залогу недвижимости. Это позволит расширить доступ к капиталу для женщин в регионах (марзах).

- ✓ Государственным органам [2]: Необходимо активизировать целевые программы бизнес-инкубирования, акселерации и наставничества, направленные на преодоление психологических барьеров, снижение страха неудачи и развитие цифровых компетенций у начинающих предпринимательниц.
- ✓ В рамках корпоративного сектора [4]: Целесообразно развивать механизмы внутрифирменного предпринимательства (интрапренерства), предоставляя сотрудницам безопасную платформу для тестирования коммерческих идей, что будет содействовать их последующей успешной трансформации в независимый бизнес и нейтрализует стереотипы о мужском превосходстве в менеджменте.

ЛИТЕРАТУРА

1. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). 2024/2025 Women's Entrepreneurship Report: Navigating Challenges, Driving Change. 2025.
2. Global Entrepreneurship Monitor: Armenia National Report 2023/2024 / K. Sarkavagyan, M. Voskanyan, V. Khachatryan [et al.]. Yerevan: "Ameria Advisory", 2024.
3. Statistical Committee of the Republic of Armenia. Labour Force Survey (LFS) 2022. Yerevan, 2023.
4. Armenia Country Gender Assessment 2024 / World Bank Group. Washington, DC: World Bank, 2024.
5. United Nations Development Programme (UNDP). Women and Young Entrepreneurs as Cornerstones of Sustainable Development in the Regions of Armenia. 2022.
6. World Bank (2024). Gender Statistics Database. World Bank DataBank.
7. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). GEM 2024/2025 Women's Entrepreneurship Report: Navigating Challenges, Driving Change. London: Global Entrepreneurship Research Association, 2025, 108p.

DEVELOPMENT OF FEMALE ENTREPRENEURSHIP IN ARMENIA AGAINST THE BACKGROUND OF WORLD EXPERIENCE: PROBLEMS AND PROSPECTS

L. Grigoryan

Russian-Armenian University,

ABSTRACT

This paper is devoted to a comprehensive analysis of the development of women's entrepreneurship in the Republic of Armenia against the background of global experience. The study identifies key institutional, socio-cultural, and financial factors influencing the entrepreneurial activity of women. Particular attention is paid to a comparative analysis of Armenia's statistical indicators with global trends based on the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) methodology. Based on the findings, practical recommendations are formulated for government agencies, financial institutions, and the corporate sector aimed at overcoming the gender gap and stimulating inclusive economic growth.

Keywords: women's entrepreneurship, Republic of Armenia, international experience, entrepreneurial activity, development barriers.

ՀԵՌԱՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ՈԼՈՐՏՈՒՄ ՍՊԱՍԱՐԿՄԱՆ ՈՐԱԿԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

Մ.Ա. Գասպարյան¹, Մ.Բ. Մոմջյան²

*^{1,2}Ռուս-հայկական համալսարան
gasparyan.maria@student.rau.am, mmomjyan@mail.ru*

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Վերջին տարիներին հեռահաղորդակցության ոլորտում մրցակցությունը սրվել է՝ պայմանավորված մասնավորապես օպերատորների քանակի կրճատմամբ, ցանցի հզորացմամբ և 5G տեխնոլոգիայի ինտեգրմամբ։ Սակայն գնային քաղաքականության համատեքստում էական փոփոխություններ չեն գրանցվել։ Արդյունքում, մրցակցային այսպիսի պայմաններում բաժանորդները մեծ ուշադրություն են սկսում դարձնել հատկապես սպասարկման որակին։ Տվյալ հոդվածում ներկայացվում են հեռահաղորդակցության ոլորտում մրցակցության հիմնական դրսևորումներից բաժանորդների արտահոսքերի պատճառները՝ պայմանավորված հատկապես սպասարկման որակով, ինչպես նաև մատնանշվում են սպասարկման որակի կառավարման հիմնախնդիրները՝ սպառողների լոյալությունը պահելու նպատակով։ Վերջինս հնարավոր է միայն կառավարման համապարփակ մոտեցումների կիրառմամբ։

Հիմնաբառեր՝ հեռահաղորդակցություն, օպերատորներ, սպասարկման որակ, կառավարում, մրցակցություն։

Ներածություն

Վերջին տարիներին հեռահաղորդակցության ոլորտում մրցակցությունը սրվել է պայմանավորված մասնավորապես օպերատորների քանակի կրճատմամբ, ցանցի հզորացմամբ և 5G տեխնոլոգիայի ինտեգրմամբ։ Սակայն, գնային քաղաքականության համատեքստում էական փոփոխություններ չեն գրանցվել։ Արդյունքում, մրցակցային

այսպիսի պայմաններում, բաժանորդները մեծ ուշադրություն են սկսում դարձնել հատկապես սպասարկման որակին: Սպասարկման որակի մոնիթորինգը և նրա կառավարման որակի ուղիների ճիշտ ընտրությունը կարող են հանգեցնել հաճախորդների բավարարվածության բարձրացմանը և հեռահաղորդակցության ոլորտի խաղացողների միջև մրցակցության սրացմանը: Թեմայի արդիականությունը կայանում է նրանում, որ ներկայումս բաժանորդների հավատարմությունը ձեռք բերելու համար ոչ միայն պետք է աշխատել նորամուծությունների ներդրման, դրանց ընթացիկ գործընթացներին ինտեգրման, այլ նաև սպասարկման որակի բարձրացման ուղղությամբ: Հոդվածի նպատակն է ուսումնասիրել և բացահայտել հեռահաղորդակցության ոլորտում մրցակցային առավելություններ ապահովող հիմնական գործոնի՝ սպասարկման որակի կառավարման մոտեցումները, դրանով պայմանավորված, բջջային օպերատորների բաժանորդների արտահոսքի պատճառները և առաջացող մարտահրավերները և հետևանքները:

Հոդվածում ներկայացված են ՀՀ-ում գործող 3 հիմնական բջջային օպերատորների՝ «Վիվա Արմենիա» ՓԲԸ-ի, «Ucom» ՓԲԸ-ի և «Team Telecom Armenia» ԲԲԸ-ի բաժանորդների քանակի վերլուծությունը, բաժանորդների հոսքերի պատճառների ուսումնասիրությունը, սպասարկման որակի կառավարման խնդիրների բացահայտումը և սպասարկման որակի կառավարման առնչվող պետական կարգավորման գործիքակազմի վերլուծություն, որոնք հնարավորություն կտան առաջարկել լուծումներ առկա խնդիրների համար:

Վերլուծություն

ՀՀ-ում գործող 3 հիմնական բջջային օպերատորների՝ «Վիվա Արմենիա» ՓԲԸ-ի, «Ucom» ՓԲԸ-ի և «Team Telecom Armenia» ԲԲԸ-ի կողմից առաջարկվող ծառայությունները ներառում են շարժական լայնաշերտ ինտերնետի, Շարժական կապի, Շարժական կապի ցանցերի և տեխնոլոգիաների հասանելիությունն, 3G տեխնոլոգիայի ծածկույթ, 4G+/LTE Advanced տեխնոլոգիայի ծածկույթ, որոնք թույլ են

տալիս բաժանորդներին օգտվել ինտերնետի բարձր արագությունից և ունենալ կայուն կապ: Ըստ Հանրային Ծառայությունները Կարգավորող Հանձնաժողովի տարեկան հաշվետվության, արդեն 2024թ.-ի տարեվերջին հանրապետության բոլոր բնակեցված բնակավայրերում հասանելի են ամրակցված հեռախոսակապի և ինտերնետի հասանելիության ծառայությունները: Ավելին, օպերատորներն անընդհատ զարգացնում են իրենց ցանցային ենթակառուցվածքները, ընդլայնում են իրենց ծածկույթի գոտիները և ներդնում նոր տեխնոլոգիաներ, այդ թվում՝ 5G-ն, ինչը նպաստում է կապի ծառայությունների որակի բարելավմանը և Հայաստանում հեռահաղորդակցության ոլորտի զարգացմանը: [1]

2025 թվականի առաջին եռամսյակի դրությամբ Հայաստանում բջջային կապի բաժանորդների ընդհանուր թիվը կազմել է 4,025,802՝ ներառելով նաև ոչ հեռախոսային շարժական լայնաշերտ ինտերնետից օգտվող բաժանորդներին: 2024 թվականի չորրորդ եռամսյակի համեմատ բաժանորդների թիվը նվազել է 1.42%-ով կամ 58,140-ով, իսկ 2024 թվականի առաջին եռամսյակի համեմատ արձանագրվել է 0.10% նվազում, որը կազմում է 3,861 բաժանորդ: Միաժամանակ, բջջային հեռախոսակապից օգտվող բաժանորդների քանակը կազմել է 3,783,367: 2024 թվականի չորրորդ եռամսյակի համեմատ այս ցուցանիշը նվազել է 1.15%-ով կամ 44,157 բաժանորդով, մինչդեռ 2024 թվականի առաջին եռամսյակի համեմատ արձանագրվել է 0.28% աճ, ինչը համարժեք է 10,560 բաժանորդի: Օպերատորների բաժանորդների քանակը 2020–2024 թվականներին էական փոփոխությունների չի ենթարկվել, սակայն նկատելի է շուկայում առավել քիչ բաժանորդների թվաքանակ ունեցող օպերատորների՝ «Ucom» ՓԲԸ-ի և «Team Telecom Armenia»-ի միջև մրցակցության սրացումը, որը կարևոր ցուցանիշ է՝ շուկայում ակտիվության պահպանման համար: «Վիվա Արմենիա» ՓԲԸ բաժանորդների թվաքանակով հիշյալ ժամանակահատվածում շարունակում է մնալ առաջատարը, որը նաև պայմանավորված է 2025թ.-ին ընկերության կողմից 5G տեխնոլոգիայի ներդրմամբ և ցանցի վերազինմամբ, ինչպես նաև այն փաստը, որ Հանրապետության ընդհանուր օգտագործման միջպետական ավտոմոբիլային

Ճանապարհների 99,3%-ում առկա է տվյալ օպերատորի շարժական կապի ծածկույթը, և Հանրապետության բոլոր բնակավայրերում հասանելի են ընկերության շարժական կապի 2G և 4G+ տեխնոլոգիաների ծածկույթները (Աղյուսակ 1.) [1]:

Աղյուսակ 1.

ՀՀ-ում առկա օպերատորների բաժանորդների քանակը 2024–2025 թվականներին և հնարավոր արտահոսքի ցուցանիշը [1], [2]

Ցուցիչ	2024	2025	Արտահոսքի ցուցանիշ
«Վիվա Արմենիա»	2,262,523	2,295,702	144,000
«Ucom»	681,138	687,878	47,000
«Team Telecom Armenia»	1,051,679	1,042,222	56,000

Աղբյուր՝ ՀՀ հանրային ծառայությունները կարգավորող հանձնաժողովի 2024թ. գործունեության հաշվետվություն:

Ծառայության որակի կառավարումը հաճախորդների սպասարկման չափանիշների սահմանման, պահպանման և բարելավման համակարգված գործընթաց է՝ ապահովելու համար, որ թիմերը հաճախորդների հետ բոլոր փոխգործակցություններում հետևողական արդյունքներ ապահովեն: Լավ իրականացման դեպքում այս կարևոր գործընթացը թիմերին կառուցվածքային միջոց է տալիս սահմանելու հաճախորդների սպասելիքները, սահմանելու որակի չափանիշներ և կառուցելու կրկնվող առաքման գործընթացներ:

Սպասարկման որակի կառավարման հիմնախնդիրների բացահայտման նպատակով շատ կարևոր է գնահատել այն բաժանորդների դերը, որոնք արտահոսքերի ընթացքում, փոխել են իրենց բջջային օպերատորներին և տեսնել, թե ինչ մարտահրավերներ այդ երևույթը կարող է առաջացնել օպերատորների մոտ (Աղյուսակ 1.) [1]:

Օպերատորների դեմ ուղղված մարտահրավերներն են.

- ✓ Սակագնային քաղաքականության հիմնախնդիրներ. քանի որ ՀՀ հեռահաղորդակցության ոլորտում, որտեղ ծառայությունները նման են, գինը դառնում է որոշիչ գործոն, ուստի օպերատորները պետք է ջանքեր գործադրեն սակագնային քաղաքականության բարելավման և սպասարկման որակի բարձրացմանն ուղղված միջոցներ հայթայթելու համար:
- ✓ Ծառայության որակի համապատասխանությունը ընդունված չափորոշիչ է, բացի այդ, լինում են դեպքեր, երբ ծառայության հայտարարված որակը չի համապատասխանում հաճախորդի սպասելիքներին:
- ✓ Ծառայության վարկանիշի օբյեկտիվության գնահատման մեխանիզմների բացակայությունը, քանի որ ապահովում է կազմակերպության բարձր հեղինակությունը և ցույց տալիս հաճախորդի գոհունակությունը:
- ✓ Սպասարկման որակի բարձրացումը որպես հաճախորդների լոյալության գործոն, քանի որ եթե հաճախորդը չի զգում, որ իր խնդիրը կարևոր է օպերատորի համար, նա հեշտությամբ փոխում է օպերատորին:
- ✓ Ցանցի որակի խնդիրներ, քանի որ տեխնիկական խնդիրներն անմիջականորեն ազդում են սպասարկման որակի և բաժանորդների որոշումների վրա [2]:

Նշված մարտահրավերները՝ արդյունքներով նաև ներկայացվում են աղյուսակի տեսքով (Աղյուսակ 2.):

Աղյուսակ 2.

Հնարավոր արտահոսքի մարտահրավերները օպերատորների համար

Մարտահրավերներ	Արդյունք
Սակագնային պլանների քաղաքականություն	Ավելի մատչելի առաջարկներ այլ մրցակից օպերատորների կողմից

Ծառայության որակ	Հաճախորդների դժգոհություն, բացասական կարծիքներ և վստահության նվազում
Ծառայության վարկանիշ	Բրենդի հեղինակության անկում և նոր բաժանորդների ներգրավման դժվարացում
Սպասարկման որակ	Արագ միգրացիա դեպի այլ օպերատոր, արտահոսքի թվի աճ
Ցանցի որակի խնդիրներ	Զանգերի ընդհատում, ինտերնետի խնդիրներ և բաժանորդների կորուստ

Աղբյուր՝ ՀՀ հանրային ծառայությունները կարգավորող հանձնաժողովի 2024թ. գործունեության հաշվետվություն:

Սպասարկման որակի կառավարման հիմնախնդիրները

Նախկինում կազմակերպությունների գործառույթը սահմանափակվում էր հաճախորդներին տարբեր ծառայություններ առաջարկելով, սակայն, ժամանակակից աշխարհում հաճախորդները դարձել են ավելի գիտակցված և գնումներ կատարելիս հիմնվում են մի քանի ասպեկտների վրա, որոնցից կարևորագույնը՝ սպասարկման բարձր որակն է: Դրա մեջ է մտնում աշխատակցի մատուցած վերաբերմունքը, ծառայության վրա ծախսած ժամանակը և գումարը [3]:

Հեռահաղորդակցության ոլորտում սպասարկման որակի բարձր ցուցանիշների պահպանումը նույնպես շատ կարևոր է: Հեռահաղորդակցության ընկերությունները ապավինում են ծառայության որակի կառավարմանը՝ ապահովելու համար, որ իրենց ծառայությունները, ինչպիսիք են ինտերնետ կապը, հեռախոսային ծառայությունները և հաճախորդների սպասարկումը, հուսալի լինեն և համապատասխանեն հաճախորդների սպասելիքներին: Սահմանելով հստակ սպասարկման չափորոշիչներ և անընդհատ վերահսկելով կատարողականը՝ այս ընկերությունները կարող են նվազեցնել ծառա-

յության խափանումները, բարելավել արձագանքման ժամանակը և բարձրացնել հաճախորդների ընդհանուր գոհունակությունը:

Սպասարկման որակի կառավարման խնդիրների բացահայտում

Ցածր կամ թերի սպասարկման որակը հեռահաղորդակցության ոլորտում համարվում է բաժանորդների արտահոսքի գլխավոր պատճառներից մեկը: Սպասարկման որակը ցածր է լինում, երբ առկա են նրան կառավարման գործընթացների մեջ խնդիրներ:

1. Ուսումնասիրության և վերլուծության թերացում – կազմակերպությունները չեն ուսումնասիրում իրենց հաճախորդներին, որի թերացումը հանգեցնում է ոչ հաճախորդակենտրոն վերաբերմունքի ձևավորմանը:

2. Թույլ հետադարձ կապ – բաժանորդները պարբերաբար կարող են առնչվել տեխնիկական խնդիրների հետ, շատ կարևոր է ապահովել սպասարկման բարձր որակ և շարունակական հետադարձ կապ:

3. Սպասարկման բարդ գործընթացներ – բազմաթիվ պրոդուկտներ կարող են բաղկացած լինել բարդ գործընթացներից, որոնք կարող են վատնել հաճախորդի ժամանակը և գումարը: Գործընթացների ճիշտ կառավարման և նրանց օպտիմալ կազմակերպման դեպքում, սպասարկման որակը կբարձրանա:

4. Սակագների սխալ կարգավորում – հանրային էլեկտրոնային հաղորդակցության ծառայությունների սակագները պետք է սահմանվեն արդարության և ողջամտության սկզբունքների հիման վրա:

5. Ծառայությունների ուշացում – հանրային էլեկտրոնային հաղորդակցության ծառայությունները պետք է տրամադրվեն ողջամիջ ժամկետներում Հանրային ծառայությունները կարգավորող մարմինը սահմանել է 10 օրյա վերջնաժամկետ:

6. Հաճախորդների սխալ սպասարկում – յուրաքանչյուր օպերատոր պետք է մեծ ուշադրություն դարձնի իր կազմակերպությունը

Ճիշտ կադրերով համալրելու գործընթացին, մասնավորապես սպասարկման ոլորտում, ունենալով առնվազն մեկ գործառնական գրասենյակ՝ կարգավորորդ մարմնի կողմից ընտրված աշխարհագրական տարածքում:

7. Ցանցում անսարքությունների առկայություն – խափանումների դեպքում ունենալ դրանց արագ արձագանքման և վերացման արդյունավետ համակարգեր

8. Հաճախորդների տվյալների արտահոսք – յուրաքանչյուր կազմակերպություն պետք է ապահովի բաժանորդների տվյալների գաղտնիությունը՝ դրանով իսկ սահմանելով լոյալություն իր կազմակերպության նկատմամբ [4]:

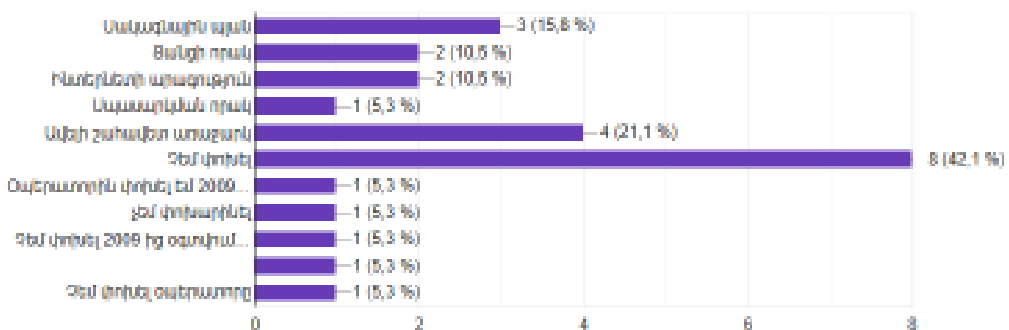
Սպասարկման որակի կառավարման պետական գործիքակազմը

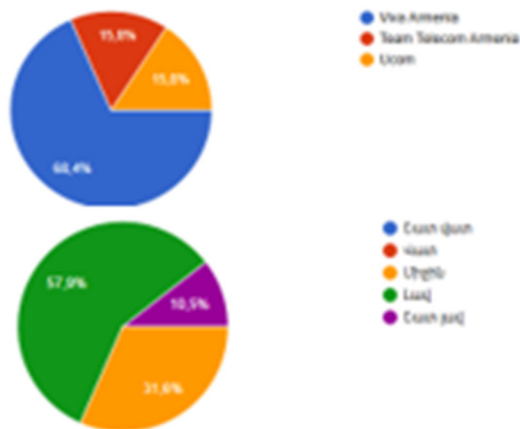
Սպասարկման բարձր որակ ապահովելու համար, գործածվում է նաև պետական կառավարման գործիքակազմ հեռահաղորդակցության ոլորտի մատակարարների նկատմամբ: Հայաստանի Հանրապետությունում տվյալ պետական կառավարման գործիքակազմը հեռահաղորդակցության ոլորտի նկատմամբ կատարվում է Հանրային ծառայությունները կարգավորող հանձնաժողովի կողմից: Վերջինիս էլեկտրոնային հաղորդակցության մասին սահմանվող օրենքների ընդհանուր նպատակն է կարգավորել օպերատորների իրավունքները, պատասխանատվությունները և պարտականությունները էլեկտրոնային հաղորդակցության ոլորտում, ինչպես նաև էլեկտրոնային հաղորդակցության ցանցերի ստեղծման, զարգացման, շահագործման և ծառայությունների մատուցման գործընթացները: Բացի այդ, օրենքով սահմանվում է պետական հսկողությունն ու վերահսկողությունը սահմանափակ ռեսուրսների տրամադրման և օգտագործման նկատմամբ, ինչպիսիք են ռադիոհաճախականությունները, արբանյակային ուղեծրի հատվածները և համարային ռեսուրսները [5]:

Հարցում և վերլուծություն

Կատարվել է հարցում թվով 19 մարդկանց միջև, ովքեր հանդիսանում են 3 տարբեր բջջային օպերատորների իրական բաժանորդներ: Հարցման նպատակն էր պարզելու, թե որ բջջային օպերատորին են տալիս իրենց նախընտրությունը, գոհունակությունը և օպերատորին փոխելու հնարավոր պատճառները: Մասնակիցների մեծամասնությունը (68,4%) իր նախընտրությունը տալիս է «Վիվա Արմենիա» ՓԲԸ-ի կողմից մատուցված ծառայություններին, իսկ հարցմանը մասնակցած մյուս մասնակիցների ձայները հավասարապես բաշխվում են «Ucom» և «Team Telecom Armenia» բջջային օպերատորների միջև: Ընդհանուր առմամբ սպասարկման որակը բաժանորդների կողմից գնահատվում է դրական, սակայն «Շատ լավ» գնահատականը համեմատաբար ցածր է (10.5%): Բացի դրանից հարցման ընթացքում պարզ է դարձել, որ բաժանորդները բավականին լոյալությամբ են մոտենում իրենց բջջային օպերատորներին և նախապատվություն չեն տալիս շուտ այն փոխելուն:

Սա կարող է ցույց տալ, որ հաճախորդները ընդհանուր առմամբ գոհ են, սակայն նրանց սպասարկման բարձր մակարդակը դեռևս լիովին զարգացած չէ: Դիագրամի տվյալներից կարող ենք ենթադրել, որ սպասարկման որակը (5.3%) նույնպես կարող է հանդիսանալ կարևոր պատճառներից մեկը արտահոսքի համար:





Եզրակացություն

Հեռահաղորդակցության ոլորտը պարբերաբար զարգացող և աճող է, որի ընթացքում կարող են առաջանալ տարբեր մարտահրավերներ, ինչպիսիք են սակագնային փաթեթների թանկացումը, կապի որակի վատթարացումը և սպասարկման որակը, որոնք էլ կարող են դրդել բաժանորդների աճի նվազմանը և արտահոսքերի խթանմանը: Այնուամենայնիվ, սպասարկման որակի արդյունավետ կառավարման դեպքում, որը իրենից ներկայացնում է շարունակական մոնիթորինգ, կայուն հետադարձ կապի ապահովում, պարզեցված բիզնես գործընթացների կազմակերպում և հաճախորդների սպասելիքների վերլուծությունը կարող է հանգեցնել բաժանորդների թվի ավելացմանը և արտահոսքերի նվազեցմանը:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. ՀՀ հանրային ծառայությունները կարգավորող հանձնաժողովի 2024թ. գործունեության հաշվետվություն, Եր., 2024: Էջ. 43–72:
<https://www.psrc.am/uploads/files/Տարեկան%20հաշվետվություններ/2025/Ardir.pdf>
2. Բջջային Բաժանորդների թվաքանակը 2025թ.-ի առաջին եռամսյակում, 2025. Էջ <https://b24.am/business/439469.html?>
3. Service Marketing. Dr. Nishikant Jha and Dr. Prakash Verma. Mumbai, 2016–2017. PP. 193–197

<https://www.drnishikantjha.com/booksCollection/Service%20Sector%20Marketing%20TYBMS%202016-17.pdf>

4. ՀՀ հանրային ծառայությունները կարգավորող հանձնաժողովի ՀՀ օրենքը է-լեկտրոնային հաղորդակցության մասին, էջ. 10–25:
<https://www.arlis.am/hy/acts/158046>
5. What is Service Quality Management? Complete Guide 2026.
<https://www.zinfi.com/glossary/what-is-service-quality-management/>

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ В СФЕРЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ

М.А. Гаспарян¹, М.Б. Момджян²

^{1,2}Российско-Армянский университет

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что в последние годы телекоммуникационный сектор стал более чем конкурентоспособным. Этот показатель обусловлен сокращением числа операторов, укреплением Сети и внедрением технологии 5G. Однако в таких конкурентных условиях абоненты также уделяют большое внимание качеству обслуживания. В данной статье представлены причины оттока абонентов из телекоммуникационного сектора с акцентом на качество обслуживания, а также области управления для поддержания высокого качества обслуживания. В итоге, становится ясно, что высокое качество обслуживания может быть обеспечено только комплексным подходом к областям управления.

Ключевые слова: телекоммуникация, операторы, качество сервиса, управление, соревнование.

MAIN PROBLEMS OF SERVICE QUALITY IN THE SPHERE OF TELECOMMUNICATIONS

M. Gasparyan¹, M. Momjyan²

^{1,2}Russian-Armenian University

ABSTRACT

In recent years, the telecommunications sector has become more than competitive. This indicator is due to the reduction in the number of operators, network

strengthening and integration of 5G technology. However, no significant changes have been recorded in the context of pricing policy. As a result, in such competitive conditions, the subscribers started to pay more attention especially to the service quality. This article presents the one of the main reasons for subscriber outflows in the telecommunications sector, given with service quality, as well as the main problems of management to maintain this service quality high. The latter is possible only with the use of comprehensive management approaches.

Keywords: telecommunications, operators, service quality, management, competition.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ МОТИВАЦИИ ЧЛЕНОВ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

А.С. Джибилян, К.Б. Бабаян

*Российско-Армянский университет
djibilyan.alya@student.rau.am, krnbabayan@mail.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье исследуются современные организационные механизмы и экономические модели стимулирования участников междисциплинарных проектных групп. На основе анализа гибких подходов (“Agile”, OKR) автор обосновывает необходимость перехода от традиционных индивидуальных KPI к комплексной системе совокупного вознаграждения (“Total Rewards”). В работе детально рассматриваются методы преодоления ключевых проблем мотивации: конфликтов локальных целей, игнорирования «невидимой работы» сотрудников и рисков их увольнения на критических фазах проекта. В качестве практического решения предложен комплекс моделей, включающий интегральный индекс эффективности команды TEI, инструмент горизонтального пириногового премирования (токенизацию) и программы долгосрочного фантомного соинвестирования с отложенным вестингом.

Ключевые слова: кросс-функциональные команды, мотивация персонала, совокупное вознаграждение, токенизация, фантомные акции, вестинг, индекс TEI, управление проектами.

Введение

В настоящее время условия мировой экономики меняются очень быстро, бизнес-процессы активно переходят в цифровую среду, а новые продукты и технологии устаревают гораздо быстрее, чем раньше. В таких реалиях старые, жестко разделенные по отделам компании работают слишком медленно. Они долго принимают важные решения, а между подразделениями часто возникают барьеры и недопонимание. Чтобы стать более гибкими и быстрее подстраиваться под рынок, современные предприятия все чаще отказываются от строгой иерархии и переходят на

проектное управление, основой которого являются кросс-функциональные команды [1].

Актуальность этой темы связана с тем, что компании сейчас массово внедряют современные подходы к управлению – такие, как “Agile”, “Scrum” или систему целей OKR. Все эти методы строятся на том, что специалисты разных профессий объединяются в одну самостоятельную команду для создания конкретного продукта или услуги.

Исследования известных аналитических агентств (например, “Gallup”) доказывают, что более 85% самых успешных команд работают именно там, где руководство доверяет сотрудникам, дает им свободу действий и использует понятные, открытые инструменты совместной работы [2].

Однако на практике организовать эффективное взаимодействие между разными специалистами бывает непросто. Главная проблема заключается в том, что совместная командная работа сталкивается со старой системой оценки персонала. Сотрудники выполняют общие задачи проекта, но при этом административно подчиняются начальникам своих «родных» отделов и получают премии за свои личные, узкие показатели (KPI). Такая двойственность приводит к тому, что люди перекладывают ответственность друг на друга, в коллективе растут конфликты, а личный успех одного работника может идти в ущерб общему результату всего проекта.

Теоретические основы работы кросс-функциональных команд

Под «кросс-функциональной проектной командой» понимается небольшая группа специалистов из разных профессиональных сфер (например, разработчики, аналитики, маркетологи), которая создается на временной или постоянной основе для достижения общей цели и несет коллективную ответственность за результаты проекта [3].

Организационная специфика такой группы заключается в том, что внутри нее сразу собраны все знания и ресурсы, необходимые для ведения проекта на всех этапах. Это позволяет компании отказаться от классической передачи задач между отделами и значительно сократить время на межведомственные согласования.

Концептуальной основой для формирования таких коллективов выступает модель развития “T-shaped” навыков. В отличие от узких

специалистов, которые глубоко разбираются только в своей предметной области (модель “I-shaped”), “T-shaped” сотрудник совмещает глубокую экспертизу в своей основной профессии с широким кругозором. Он «понимает» специфику работы коллег из смежных областей, обладает системным мышлением и способен к эффективному сотрудничеству внутри команды [4].

К числу доказанных преимуществ кросс-функционального подхода относятся: заметное сокращение времени вывода продуктов на рынок (“Time-to-Market”), повышение качества управленческих решений за счет разностороннего видения проблем и синергетический эффект от совместной работы [5]. Однако успешная реализация этого потенциала ограничена рядом факторов: высокой зависимостью участников друг от друга, ростом рабочей нагрузки и необходимостью создания атмосферы психологической безопасности и доверия. Важность последнего фактора подтверждается результатами известных академических исследований, включая проект “Aristotle” корпорации “Google” [6].

Организационные механизмы распределения ролей и баланса ответственности

Построение эффективной системы мотивации невозможно без предварительного создания четкой организационной структуры, которая определяет зоны ответственности и права на принятие решений внутри команды. В качестве основного инструмента для упорядочивания командного взаимодействия рассматривается методология ролевого структурирования с помощью матриц RACI [1].

Метод RACI позволяет разделить все проектные задачи и зафиксировать за каждым участником одну из четырех ролей.

Таблица 1.

Матрица RACI

	Специалист 1	Специалист 2	Специалист 3	Специалист 4
Процесс 1	R	C	A	-
Процесс 2	C	C	R	A
Процесс 3	I	R	A	-
Процесс 4	I	C	R	A

Каждая буква в аббревиатуре RACI определяет уровень ответственности каждого участника проекта при выполнении назначенной ему задачи.

R (Responsible)- Исполнитель	• Специалист отвечает за выполнение задачи
A (Accountable)- Ответственный	• Несет ответственность за всю задачу, а именно, чтобы та или иная задача была выполнена в соответствии с требованиями и нормами, точно в срок.
C (Consulted)- консультант до исполнения	• Специалисты, которые заинтересованы в реализации задачи, делятся советами по нему, и их мнение имеет вес при принятии решений.
I (Informed)- коммуникатор после исполнения	• Специалисты, которые не участвуют в ходе выполнения задачи, однако должны быть в курсе происходящих событий, так как принимаемые решения напрямую действуют на их деятельность.

Рисунок 1. RACI-Характеристика составляющих.

Рассматривая матрицу, можно сделать вывод, что благодаря данному инструменту, делегирование полномочий и ответственности между специалистами кросс-функциональной команды протекает в облегченном формате, и это даёт возможность результативно выполнять поставленные задачи.

Методология комплексной оценки эффективности: Индекс ТЕІ как математическая модель

Оценивать результаты работы кросс-функциональных проектных групп на основе классических операционных метрик (например, по количеству отработанных часов или числу выполненных задач) методологически не совсем верно. В условиях проектного менеджмента необходим переход от базовых показателей занятости персонала к комплексным

критериям ценности, которые напрямую отражают полезность создаваемого продукта для конечного клиента или бизнеса [7].

Чтобы объединить разные показатели эффективности в единую систему координат, используется математическая модель **Индекса эффективности команды (TEI – “Team Effectiveness Index”)**. Данная модель собирает ключевые направления работы проекта в одну общую формулу:

$$TEI = \sum W_i * K_i, \quad (1)$$

где параметры модели определяются следующим образом:

W_i – весовой коэффициент, который показывает важность конкретного направления. Веса определяются экспертным путем в зависимости от текущего этапа проекта. Главное математическое условие – сумма всех весов должна быть строго равна единице ($\sum W_i = 1$).

K_i – нормализованный коэффициент выполнения задачи, который рассчитывается как отношение фактического результата к запланированному значению.

Важным правилом для этой математической модели является введение ограничения для частных коэффициентов:

$$K_i \in [0; 1,2]$$

Установление верхнего порога на уровне 1,2 необходимо для защиты модели от искажений результатов. Без этого ограничения сильное (экстремальное) перевыполнение какой-либо второстепенной или легкой задачи могло бы искусственно завысить общий индекс всей команды, полностью скрыв при этом провал или критическое невыполнение планов по ключевым и самым сложным направлениям проекта [8].

Регулярный расчет и мониторинг индекса TEI позволяет перестроить систему контроля в организации. Данная модель переводит фокус внимания с промежуточных процессов на конечный результат, помогая сохранять баланс между количественными и качественными показателями проекта.

Организационно-экономические механизмы краткосрочного и долгосрочного стимулирования

Инструмент горизонтальной оценки и распределения премий (токенизация)

Одной из главных проблем совместной работы в кросс-функциональных командах является большой объем так называемой «невидимой

работы». Сюда относятся процессы взаимной помощи, оперативные консультации, наставничество, обмен опытом и координация между специалистами различных отделов. Эта деятельность имеет важнейшее значение для успешной реализации проекта, однако традиционные вертикальные системы оценки (KPI сверху вниз) ее полностью игнорируют [9].

Чтобы учесть и сделать прозрачным этот вклад сотрудников, предлагается использовать внутреннюю систему взаимной оценки (горизонтальную токенизацию). Механизм ее работы заключается в следующем: в начале каждого рабочего периода каждому участнику команды выделяется равное количество виртуальных расчетных единиц (токенов). В течение месяца сотрудники самостоятельно распределяют эти единицы между своими коллегами в знак благодарности за помощь и совместное решение задач. В системе действуют жесткие правила: сотрудникам запрещено начислять токены самим себе, а все неиспользованные до конца периода единицы безвозвратно сгорают [10].

В конце расчетного цикла система подсчитывает общую сумму токенов, полученных каждым работником. Размер личного материального вознаграждения из специального премиального фонда (PM_{Token}) рассчитывается пропорционально доле сотрудника в общем объеме распределенных в команде токенов по следующей формуле:

$$PM_{Token} = \frac{T_{received}}{\sum T_{received}} * Budget_{token} , \quad (2)$$

где:

$T_{received}$ – количество токенов, полученных конкретным сотрудником от коллег;

$\sum T_{received}$ – общая сумма всех распределенных внутри команды токенов за период;

$Budget_{token}$ – выделенный бюджет фонда горизонтального стимулирования.

Такой подход позволяет получить объективную и независимую оценку реальной вовлеченности каждого сотрудника и стимулирует развитие культуры взаимопомощи внутри команды.

Модели долгосрочной мотивации: графики выплат и фантомные акции

Для снижения рисков ухода ключевых специалистов на долгосрочных и высокорискованных этапах инновационных проектов необходимы

инструменты, которые связывают финансовые интересы сотрудников с ростом стоимости создаваемого продукта. Наиболее эффективным решением в данном случае является интеграция фантомных акций с графиком постепенных выплат (вестингом).

Фантомный опцион представляет собой обязательство компании выплатить сотруднику денежный бонус, размер которого привязан к росту рыночной стоимости или капитализации проектного продукта. При этом реальные права собственности на компанию сотруднику не передаются. Вестинг определяет временной график, в соответствии с которым права на получение этих бонусов переходят к работнику постепенно (например, равными долями в течение нескольких лет) [11].

Математическая модель расчета итоговой долгосрочной выплаты базируется на изменении стоимости продукта и выглядит следующим образом:

$$Payout = (V_{total} * Share_t) * \Delta P, \quad (3)$$

где:

Payout – итоговый размер денежной выплаты сотруднику;

V_{total} – общее количество выделенных сотруднику фантомных акций за весь проект;

Share_t – доля акций, доступная к выплате в текущем периоде времени согласно графику (вестингу);

ΔP – прирост расчетной стоимости (ценности) проектного продукта за прошедший период [12].

Создаваемый таким образом экономический стимул существенно снижает вероятность увольнения дефицитных экспертов на промежуточных стадиях, обеспечивая стабильность кадрового состава кросс-функциональной системы.

Комплексная модель совокупного вознаграждения ("Total Rewards Model")

Для достижения максимального синергетического эффекта материальные и нематериальные стимулы предлагается объединить в рамках единой многофакторной модели совокупного вознаграждения ("Total Rewards"). В соответствии с этим подходом, итоговый доход сотрудника кросс-функциональной команды за отчетный период (**TR**) складывается из трех ключевых элементов: гарантированного оклада, премии за командный результат и вознаграждения за помощь коллегам.

Математически данная зависимость описывается следующей формулой:

$$TR = BaseSalary + (ProjectBonus * TEI) + PM_{token}, \quad (4)$$

где составляющие модели определяются как:

BaseSalary – фиксированная часть (оклад), которая обеспечивает базовую финансовую стабильность сотрудника и снижает его личные экономические риски;

ProjectBonus – плановый целевой бонус (переменная часть) за достижение ключевых этапов и результатов проекта;

TEI – индекс эффективности всей команды, который выступает в роли мультипликатора (корректирующего коэффициента) для проектного бонуса;

PM_{token} – переменная часть вознаграждения, размер которой рассчитывается на основе горизонтальной оценки сотрудника коллегами (с помощью токенов) [7; 12].

Данная структура обеспечивает сбалансированное трехвекторное стимулирование. Она одновременно покрывает базовые потребности сотрудников в стабильности, мотивирует их на достижение общих стратегических целей проекта и поощряет внутреннюю культуру взаимопомощи в коллективе.

Результаты и выводы исследования

Анализ результатов практического применения разработанных моделей оценки и организационных механизмов мотивации в компаниях высокотехнологичного сектора позволяет выделить следующие значимые эффекты:

1. *Снижение межфункциональных конфликтов.* Переход на сквозной командный индекс ТЕИ помог согласовать цели специалистов из ранее разрозненных отделов, что позволило повысить общую гибкость процессов и сократить сроки вывода продуктов на рынок (“Time-to-Market”).
2. *Учет неформального взаимодействия.* Внедрение системы взаимной оценки (токенизации) позволило сделать прозрачными и измеримыми процессы внутренней помощи и обмена опытом, превратив их в понятный инструмент поощрения вовлеченности.
3. *Удержание ключевых специалистов.* Использование инструментов долгосрочного фантомного премирования с выплатами по

графику доказало свою эффективность в сохранении состава команды, особенно на наиболее сложных и ответственных этапах реализации проектов.

4. *Достижение синергетического эффекта*. Переход к комплексной системе совокупного вознаграждения (“Total Rewards”) направлен на обеспечение максимальной продуктивности кросс-функциональной команды за счет многократного повышения уровня мотивации ее членов.

Таким образом, предложенный теоретико-практический подход позволяет перевести управление кросс-функциональными командами из области интуитивных решений в плоскость прозрачного, логичного и методологически обоснованного менеджмента.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Ньютон Р.* Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон. М.: «Альпина Паблишер», 2022. [Эл. ресурс]. URL: <https://www.litres.ru/book/richard-nuton/upravlenie-proektami-ot-a-do-ya-6149181/chitat-onlayn/> (дата обращения: 11.06.2026).
2. Global Employee Engagement Continues Decline [Эл. ресурс]. URL: <https://www.gallup.com/workplace/708071/global-employee-engagement-continues-decline.aspx> (дата обращения: 01.06.2026).
3. *Мильнер Б.З.* Теория организации : учебник / Б.З. Мильнер. М.: ИНФРА-М, 2012. [Эл. ресурс]. URL: <https://scinetwork.ru/disk/file/25714> (дата обращения: 11.06.2026).
4. Матрица компетенций T-shaped специалистов: как развивать универсальных профи [Эл. ресурс]. URL: <https://konsol.pro/blog/matritsa-kompetentsii-t-shaped-spetsialistov> (дата обращения: 11.06.2026).
5. ТТМ – менеджерское зло или полезная метрика в разработке?» [Эл. ресурс]. URL: <https://tproger.ru/articles/ttm---menedzherskoe-zlo-ili-poleznaya-metrika-v-razrabotke-> (дата обращения: 11.06.2026).
6. Google’s Project Aristotle [Эл. ресурс]. URL: <https://psychsafety.com/googles-project-aristotle/> (дата обращения: 11.06.2026).
7. *Kaplan R.* The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton // “Harvard Business Review”. 1992 [Эл. ресурс]. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (дата обращения: 11.06.2026).
8. 7 метрик эффективности тимбилдинга: от развлечения к стратегии [Эл. ресурс]. URL: <https://sky.pro/wiki/profession/ocenka-rezultatov-meropriyatij-po-splocheniyu-kollektiva/>

9. Agile self-organizing teams: What they are and why they work [Эл. ресурс]. URL: <https://lucid.co/blog/agile-self-organizing-teams> (дата обращения: 11.06.2026).
10. Appelo J. Merit Money: Reward People Honestly / J. Appelo // Management 3.0 Practices. 2014. [Эл. ресурс]. URL: <https://management30.com/practice/merit-money/> (дата обращения: 11.06.2026).
11. «Фантомный опцион как инновационный инструмент повышения мотивации менеджмента компании»/ Максим Александрович Новиков, Марина Сергеевна Ломакина [Эл. ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fantomnyy-optcion-kak-innovatsionnyy-instrument-povysheniya-motivatsii-menedzhmenta-kompanii/viewer> (дата обращения: 11.06.2026).
12. Payout Ratio Definition, Usage, and Calculation [Эл. ресурс]. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/payoutratio.asp> (дата обращения: 11.06.2026).

ORGANIZATIONAL MECHANISMS OF MOTIVATION FOR CROSS-FUNCTIONAL PROJECT TEAM MEMBERS

A. Djibilyan, K. Babayan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The article examines modern organizational mechanisms and economic models for incentivizing members of interdisciplinary project teams. Based on an analysis of agile approaches (Agile, OKR), the author substantiates the need to transition from traditional individual KPIs to a comprehensive Total Rewards system. The study provides a detailed examination of methods for overcoming key motivational challenges, including conflicts of local objectives, the neglect of employees' "invisible work," and the risks of employee turnover during critical project phases. As a practical solution, a set of models is proposed, including the Team Effectiveness Index (TEI), a horizontal peer-to-peer reward mechanism (tokenization), and long-term phantom co-investment programs with deferred vesting.

Keywords: cross-functional teams, employee motivation, Total Rewards, tokenization, phantom stocks, vesting, TEI index, project management.

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ КАК КЛЮЧЕВОЙ КАНАЛ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

В.А. Зограбян

*Российско-Армянский университет
viktorya.zohrabyan@student.rau.am*

АННОТАЦИЯ

В данной статье исследуются социальные сети как ключевой канал современных маркетинговых коммуникаций. *Актуальность темы* обусловлена тем, что к началу 2025г. социальными сетями пользовались 5,24 млрд человек, а глобальные расходы на SMM-рекламу превысили 276 млрд \$ США. *Цель исследования* состоит в анализе маркетингового потенциала социальных платформ и разработке практических рекомендаций по построению эффективной SMM-стратегии. В работе применены методы сравнительного анализа, систематизации открытых статистических данных и обобщения практик digital-маркетинга. Рассмотрены особенности *Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, LinkedIn, Telegram* и *X (Twitter)*, определены ключевые KPI SMM-кампаний, включая охват, ER, CTR, CPL/CPA, конверсию и ROI. Показано, что эффективность продвижения зависит от соответствия платформы целевой аудитории, качества контента, точности таргетинга, постоянной аналитики и репутационного менеджмента. Результатом исследования стала модель построения SMM-стратегии, основанная на аудите, контент-планировании, тестировании рекламных гипотез, использовании UGC и регулярной корректировке решений на основе данных.

Ключевые слова: социальные сети, SMM, маркетинговые коммуникации, KPI, таргетинг.

Введение

За последние годы социальные сети перестали быть исключительно пространством межличностного общения и превратились в один из наиболее значимых каналов маркетинговых коммуникаций. Если в традиционной модели коммуникации бренд преимущественно транслировал сообщение аудитории через телевидение, радио, наружную рекламу или печатные СМИ, то в digital-среде коммуникация становится интерактив-

ной, персонализированной и измеримой. Пользователь не только получает рекламное сообщение, но и реагирует на него, распространяет его, комментирует, создает пользовательский контент и, тем самым, влияет на восприятие бренда другими участниками Сети.

Актуальность темы подтверждается масштабом развития социальных платформ. Согласно данным, к началу 2025г. социальными сетями пользовались 5,24 млрд человек, что составляет 63,9% населения Земли. При этом мировые расходы на SMM-рекламу превысили 276 млрд \$ США [3, 7]. Такие показатели демонстрируют, что социальные сети стали не дополнительным, а стратегическим каналом продвижения, объединяющим рекламу, PR, продажи, клиентский сервис и управление репутацией.

Одновременно, рост значимости социальных сетей приводит к усложнению маркетинговых решений. Брендам уже недостаточно просто присутствовать на популярных платформах. Необходимо понимать различия между аудиториями, контентными форматами, алгоритмами продвижения, рекламными инструментами и показателями эффективности. Например, TikTok ориентирован на короткое видео и демонстрирует высокое среднее время использования, Instagram остается сильной визуальной платформой для молодежной и молодой взрослой аудитории, Facebook сохраняет значение для более зрелых пользователей, а LinkedIn важен для B2B-коммуникаций. Следовательно, единая универсальная стратегия для всех платформ становится неэффективной.

Целью данной работы является исследование социальных сетей как канала маркетинговых коммуникаций и разработка практических рекомендаций по построению эффективной SMM-стратегии. Для достижения цели поставлены следующие задачи: классифицировать социальные сети по типу платформы, аудитории и маркетинговому потенциалу; выявить ключевые показатели эффективности SMM-кампаний; определить основные проблемы и ограничения использования социальных сетей в маркетинге; сформулировать рекомендации по стратегическому продвижению брендов в социальных сетях.

Материал и методы

Методологической основой исследования выступает сравнительный анализ современных социальных платформ и систематизация данных, отражающих их маркетинговый потенциал. В качестве информационной

базы использованы материалы “DataReportal”, “We Are Social” и “Meltwater”, “Statista”, “HubSpot”, “Hootsuite”, GWI, “Edelman”, “eMarketer”, а также фундаментальные работы по маркетинг-менеджменту и digital-маркетингу [1–9].

В работе применены методы классификации, сопоставления и аналитического обобщения. На первом этапе социальные сети были сгруппированы по типу платформы: мультимедийные, визуальные, видеоплатформы, платформы короткого видео, профессиональные сети, мессенджеры и микроблоги. На втором этапе проведено сравнение по основным параметрам: ежемесячная аудитория, возрастной состав пользователей, среднее время на платформе, ключевые форматы контента и маркетинговый потенциал. На третьем этапе были выделены KPI, позволяющие оценивать результативность SMM-кампаний. На четвертом этапе обобщены риски и ограничения продвижения в социальных сетях и сформулированы практические рекомендации.

Такой подход позволяет рассматривать социальные сети не только как отдельные digital-площадки, но и как систему маркетинговых коммуникаций, в которой результат зависит от согласованности целей, выбора каналов, контентной стратегии, рекламных инструментов и аналитики.

Результаты и обсуждение

Проведенный анализ показывает, что маркетинговый потенциал социальной сети определяется не только размером аудитории, но и типом пользовательского поведения. По показателю ежемесячной аудитории наиболее крупными платформами являются *Facebook* (3,07 млрд пользователей), *YouTube* (2,53 млрд), *Instagram* (2,04 млрд) и *TikTok* (1,84 млрд). *LinkedIn*, *Telegram* и *X (Twitter)* имеют меньшую аудиторию, однако сохраняют значимость для определенных задач: профессионального нетворкинга, экспертных коммуникаций, новостного контента и комьюнити-маркетинга [3, 4].

Facebook можно рассматривать как мультимедийную платформу с широкой возрастной аудиторией 25–55 лет. Его маркетинговый потенциал связан с большим охватом, разнообразием рекламных инструментов и возможностью работать с сообществами. *Instagram*, напротив, является визуальной платформой, где ключевую роль играют фото, *Stories*, *Reels* и эстетика бренда. Он особенно эффективен для сфер, где важно визуальное доверие: мода, красота, медицина, образование, “HoReCa”, “lifestyle”

и персональные бренды. *YouTube* сочетает длинное и короткое видео и подходит для образовательного, экспертного и развлекательного контента. *TikTok* обладает высоким потенциалом вовлечения молодой аудитории благодаря коротким видео и алгоритмической системе рекомендаций. *LinkedIn* имеет особую ценность в B2B-сегменте, где важны экспертиза, деловая репутация и профессиональные связи.

Особое значение имеет показатель времени, которое пользователи проводят на платформах. В исследуемых данных *TikTok* лидирует со средним временем около 98 минут в день, за ним следуют *YouTube* (50 минут), *X* (36 минут), *Facebook* (34 минуты) и *Instagram* (32 минуты). Это означает, что высокое время использования создает больше точек контакта между брендом и аудиторией. Однако продолжительность присутствия не гарантирует эффективности: контент должен соответствовать логике платформы, иначе пользователь быстро игнорирует рекламное сообщение.

Для оценки SMM-кампаний необходимо использовать систему KPI. Базовым показателем является охват (reach), отражающий число уникальных пользователей, увидевших контент. Он показывает масштаб коммуникации, но не раскрывает качество реакции аудитории. Для этого применяется ER (engagement rate), который рассчитывается как отношение суммы лайков, комментариев и репостов к числу подписчиков, умноженное на 100%. Для крупных аккаунтов нормальным считается ER 1–3%, для micro-аккаунтов – 5–10%. Высокий ER свидетельствует о релевантности контента и доверии аудитории.

Не менее важен CTR (click-through rate), то есть доля кликов от показов. Этот показатель отражает эффективность призыва к действию, визуала и рекламного оффера. Для кампаний, ориентированных на лидогенерацию и продажи, важны CPL и CPA – стоимость лида и стоимость целевого действия. Они позволяют сравнивать рентабельность разных каналов и корректировать рекламные бюджеты. Конверсия (CR) связывает трафик с реальными действиями пользователя: заявкой, покупкой, регистрацией или подпиской. Итоговым финансовым показателем является ROI кампании, рассчитываемый как отношение прибыли за вычетом затрат к затратам, умноженное на 100% [5, 9].

Таким образом, эффективность SMM нельзя оценивать только по количеству подписчиков или просмотров. Большие охваты без вовлеченности и конверсий не всегда имеют бизнес-ценность. Напротив, небольшая, но активная и точно выбранная аудитория может обеспечивать

более высокие продажи и устойчивую лояльность. Поэтому современная SMM-стратегия должна строиться на связке показателей: охват показывает масштаб, ER – интерес, CTR – способность переводить внимание в действие, CPL/CPA – стоимость результата, CR – качество трафика, а ROI – экономическую эффективность.

Анализ также выявил ряд ограничений. Первая проблема – алгоритмическая нестабильность. Обновления алгоритмов *Meta* и *TikTok* могут резко снижать органический охват, поэтому бренды вынуждены постоянно адаптировать форматы и тестировать новые механики. Вторая проблема – фрагментация аудитории. Поколение Z активнее использует *TikTok* и *YouTube Shorts*, миллениалы ориентированы на *Instagram*, старшие поколения чаще остаются на *Facebook*. Следовательно, стратегия должна быть сегментированной, а не универсальной.

Третье ограничение связано с конфиденциальностью и регулированием. *GDPR*, *DMA* и ограничения *Apple ATT* уменьшают точность таргетинга и усложняют сбор данных о пользователях [6, 8]. Четвертая проблема – усталость аудитории от рекламы. Когда пользователь ежедневно сталкивается с большим количеством коммерческого контента, он становится более критичным к прямым продажам и лучше реагирует на нативные форматы, экспертность, отзывы и пользовательский контент. Пятая проблема – рост стоимости рекламы. Увеличение *CPM* делает продвижение особенно сложным для малого бизнеса, которому приходится конкурировать с крупными игроками за внимание аудитории.

Отдельно следует выделить репутационные риски. Социальные сети ускоряют распространение не только позитивной, но и негативной информации. Один вирусный конфликт, неудачный ответ бренда или негативный пользовательский отзыв способны повлиять на доверие сильнее, чем длительная рекламная кампания. Поэтому *SMM* должен включать не только публикацию контента и настройку рекламы, но и постоянный мониторинг упоминаний, работу с комментариями, быстрый ответ на негатив и кризисный план коммуникаций.

Практические рекомендации по построению *SMM*-стратегии можно представить в виде последовательной модели. Первый этап – аудит и целеполагание. Бренд должен определить *SMART*-цели, проанализировать целевую аудиторию, конкурентов и текущие точки контакта. На этом этапе важно выбрать не все возможные платформы, а 2–3 ключевые площадки, соответствующие профилю аудитории и задачам бизнеса.

Таблица 1.

Сравнительная характеристика маркетингового потенциала социальных платформ

Платформа	Тип	Основная аудитория	MAU, млрд	Ключевой потенциал
Facebook	Мульти-формат	25-55 лет	3,07	массовый охват, сообщества
Instagram	Визуальный	18-34 года	2,04	бренд-имидж, Reels, Stories
YouTube	Видео	18-49 лет	2,53	длинное и короткое видео
TikTok	Короткое видео	16-30 лет	1,84	вовлечение и вирусность
LinkedIn	Профессиональный	25-55 лет	1,15	B2B и экспертность
Telegram	Мессенджер/канал	18-44 года	0,95	комьюнити и прямой контакт
X (Twitter)	Микроблог	18-44 года	0,62	новости и публичная дискуссия

Второй этап – разработка контент-стратегии. Рациональной является пропорция, при которой около 60 % контента имеет полезный и образовательный характер, 30% – развлекательный или вовлекающий, 10% – продающий. Такой баланс снижает рекламную усталость аудитории и, одновременно, сохраняет коммерческую направленность коммуникации. Контент должен адаптироваться под нативные форматы платформ: *Reels* и *Shorts* – для короткого видео, карусели – для объясняющего визуального контента, длинные видео – для экспертных тем, посты и статьи – для профессиональной коммуникации.

Третий этап – таргетированная реклама и тестирование. Эффективная реклама должна строиться на многоуровневом таргетинге: демография, интересы, поведение, ретаргетинг и *lookalike*-аудитории. Перед масштабированием бюджета целесообразно проводить А/В-тестирование креативов, офферов и призывов к действию. Это позволяет снизить стоимость ошибки и выбрать наиболее результативный вариант коммуникации.

Четвертый этап – использование инфлюенсеров и *UGC*. *Micro*-инфлюенсеры часто дают более высокий уровень вовлеченности, чем крупные блогеры, поскольку их аудитория воспринимает рекомендации как более персональные и доверительные. Пользовательский контент также усиливает доверие: реальные отзывы, обзоры, реакции и истории клиентов помогают снизить барьер недоверия.

Пятый этап – аналитика и итерации. *SMM*-стратегия не должна быть статичным планом публикаций. Она должна регулярно корректироваться на основе KPI: *ER*, *CTR*, *CPL*, *CPA*, *CR* и *ROI*. Если данные показывают снижение вовлеченности или рост стоимости лида, необходимо менять формат, аудиторию, оффер или рекламную механику. Шестой этап – репутационный менеджмент, включающий мониторинг упоминаний, быстрый ответ на негатив, правила коммуникации в кризисных ситуациях и системную работу с отзывами.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что социальные сети являются полноценным стратегическим каналом маркетинговых коммуникаций, объединяющим рекламу, PR, продажи, клиентский сервис и управление репутацией. Их роль определяется не только масштабом аудитории, но и возможностью персонализированной коммуникации, точного таргетинга и оперативной оценки результатов.

Выбор социальной платформы должен зависеть от профиля целевой аудитории, ее возраста, поведения и контентных предпочтений. *Facebook*, *Instagram*, *YouTube*, *TikTok*, *LinkedIn*, *Telegram* и *X (Twitter)* решают разные коммуникационные задачи, поэтому использование единой стратегии для всех каналов неэффективно. Наиболее результативной является дифференцированная стратегия, в которой каждая платформа выполняет конкретную функцию.

Эффективность *SMM* обеспечивается триадой: качественный контент, точный таргетинг и непрерывная аналитика KPI. При этом репутационный менеджмент и кризисный план становятся обязательными элементами продвижения, поскольку в социальных сетях негативная информация распространяется быстро и может существенно повлиять на доверие к бренду. Следовательно, современная *SMM*-стратегия должна быть системной, гибкой и основанной на данных.

ЛИТЕРАТУРА

1. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг-менеджмент, 16-е изд. "Pearson", 2024.
2. Чаффи Д., Эллис-Чедвик Ф. Цифровой маркетинг, 8-е изд. "Pearson", 2023.
3. DataReportal. Digital 2025: Глобальный обзорный отчет. "We Are Social", 2025.
4. Statista. Глобальная статистика социальных сетей 2025. "Statista GmbH", 2025.
5. HubSpot. Отчет о состоянии маркетинга 2025. "HubSpot", Inc., 2025.
6. Edelman. Барометр доверия Edelman 2025. "Edelman", 2025.
7. eMarketer. Мировые расходы на рекламу в социальных сетях 2025. "Insider Intelligence", 2025.
8. GWI. Флагманский отчет GWI за I квартал 2025 года. "GlobalWebIndex", 2025.
9. Hootsuite. Отчет о тенденциях социальных медиа 2025. "Hootsuite Inc.", 2025.

SOCIAL NETWORKS AS A KEY CHANNEL OF MARKETING COMMUNICATIONS

V. Zohrabyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The article examines social networks as a key channel of modern marketing communications. The relevance of the topic is determined by the rapid growth of social media audiences and global SMM advertising expenditures. The purpose of the study is to analyze the marketing potential of major social platforms and to develop practical recommendations for building an effective SMM strategy. The research is based on comparative analysis, classification of platforms, systematization of open statistical data and generalization of digital marketing practices. The article identifies the main performance indicators of SMM campaigns, including reach, engagement rate, click-through rate, CPL/CPA, conversion rate and ROI. The results show that effective social media promotion depends on the correspondence between the platform and the target audience, relevant content, accurate targeting, continuous analytics and reputation management.

Keywords: social networks, SMM, marketing communications, KPI, targeting.

ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ЛИДЕРСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

А.Г. Казарян

*Российско-Армянский университет
kazaryannie@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

В данной статье представлено исследование влияния технологий искусственного интеллекта на трансформацию лидерства и эффективность управления современными организациями. Актуальность темы обусловлена ускоренной цифровой трансформацией экономики и активным внедрением интеллектуальных технологий в управленческие процессы. *Целью исследования* является выявление и систематизация изменений в управленческих практиках под воздействием искусственного интеллекта, а также оценка их влияния на эффективность организационной деятельности. *Методологическую основу* работы составляет системный подход. В рамках исследования проведен сравнительный анализ традиционных и цифровых моделей лидерства по ключевым критериям, включая характер принятия решений, уровень неопределенности, распределение управленческих функций и роль руководителя. Используются методы анализа научной литературы, логического анализа и обобщения. В результате установлено, что внедрение искусственного интеллекта способствует переходу к управлению, основанному на данных, снижению неопределенности, оптимизации бизнес-процессов и трансформации управленческих функций. Выделены ключевые направления изменения лидерства, включая усиление аналитической и стратегической роли руководителя, развитие цифровых компетенций и формирование гибридных моделей управления.

Ключевые слова: искусственный интеллект, лидерство, управление, цифровизация, эффективность.

Введение

В условиях стремительного развития цифровых технологий и формирования цифровой экономики происходят существенные изменения в принципах функционирования современных организаций. Одним из

ключевых факторов данных трансформаций выступает искусственный интеллект, который все активнее интегрируется в управленческие процессы и оказывает влияние на принятие решений, организацию бизнес-процессов и стратегическое развитие компаний.

Современные исследования в области менеджмента свидетельствуют о том, что традиционные подходы к лидерству, основанные на иерархических структурах и субъективном опыте руководителя, постепенно теряют свою универсальность. В условиях цифровизации возрастает значение моделей управления, ориентированных на использование данных и аналитических инструментов, что приводит к формированию концепции цифрового лидерства.

Несмотря на значительное количество научных работ, посвященных цифровой трансформации управления, влияние искусственного интеллекта на лидерство и эффективность организационной деятельности часто рассматривается фрагментарно. В частности, недостаточно систематизированы изменения в характере управленческих решений, распределении функций и роли руководителя в условиях внедрения интеллектуальных технологий.

В связи с этим возникает необходимость комплексного анализа трансформации управленческих практик под воздействием искусственного интеллекта с учётом взаимосвязи технологических и организационных факторов.

Целью настоящего исследования является выявление и анализ влияния искусственного интеллекта на трансформацию лидерства и эффективность управления организациями.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- ✓ определить ключевые характеристики традиционных и цифровых моделей лидерства;
- ✓ провести их сравнительный анализ по ряду управленческих параметров;
- ✓ выявить изменения в распределении управленческих функций и роли руководителя;
- ✓ оценить влияние данных изменений на эффективность деятельности организаций.

Таким образом, исследование направлено на систематизацию существующих подходов и выявление устойчивых закономерностей трансформации управления в условиях цифровизации.

Материал и методы

Методологическую основу исследования составляет системный подход, в рамках которого искусственный интеллект и управленческие процессы рассматриваются как взаимосвязанные элементы единой организационной системы. Такой подход позволил проанализировать влияние технологий не изолированно, а в контексте их воздействия на различные уровни управления.

В качестве основного метода исследования был использован сравнительный анализ традиционных и цифровых моделей лидерства. Сравнение осуществлялось по заранее определенным критериям, отражающим ключевые характеристики управленческой деятельности:

- ✓ характер принятия управленческих решений (интуитивный / аналитический);
- ✓ уровень неопределённости при принятии решений;
- ✓ распределение управленческих функций между руководителем и технологическими системами;
- ✓ роль руководителя в процессе управления.

Для проведения сравнительного анализа была сформирована выборка научных источников, включающая современные публикации в области менеджмента, цифровой трансформации и применения технологий искусственного интеллекта в управлении. Отбор источников осуществлялся по следующим критериям: актуальность (публикации последних лет), научная значимость и соответствие тематике исследования.

На первом этапе исследования был проведен анализ научной литературы, направленный на выявление основных подходов к пониманию традиционного и цифрового лидерства. В ходе данного этапа были выделены характерные признаки каждой модели управления, что позволило сформировать основу для последующего сравнительного анализа.

На втором этапе осуществлялось сопоставление выявленных характеристик по выбранным критериям. Это позволило определить ключевые различия между традиционной и цифровой моделями лидерства, а также выявить направления их трансформации под воздействием искусственного интеллекта.

Метод логического анализа применялся для установления причинно-следственных связей между внедрением технологий искусственного интеллекта и изменениями в управленческих процессах. В частности,

анализировалась зависимость между использованием аналитических систем и повышением обоснованности управленческих решений, а также между автоматизацией процессов и изменением структуры управленческих функций.

Метод обобщения использовался на заключительном этапе исследования для систематизации полученных результатов и выделения устойчивых тенденций. На основе обобщения были сформулированы ключевые направления трансформации лидерства в условиях цифровизации.

Таким образом, примененная методология позволила не только описать существующие теоретические подходы, но и провести их структурированное сопоставление, что обеспечило получение обоснованных выводов о влиянии искусственного интеллекта на управление организациями.

Результаты

В результате проведенного сравнительного анализа установлено, что внедрение технологий искусственного интеллекта приводит к существенным изменениям в характере управленческих решений. В традиционной модели управления решения принимаются преимущественно на основе опыта, интуиции и субъективной оценки руководителя, тогда как в цифровой модели возрастает роль аналитических инструментов и алгоритмов обработки данных.

В целях наглядного представления результатов сравнительного анализа традиционной и цифровой моделей лидерства была составлена таблица (Табл. 1).

Таблица 1.

Критерий	Традиционная модель лидерства	Цифровая модель лидерства (использованием ИИ)
Характер принятия решений	Основан на опыте, интуиции и субъективной оценке руководителя	Основан на анализе данных и алгоритмах искусственного интеллекта

Уровень неопределенности	Высокий, зависит от ограниченности информации	Снижен за счет обработки больших объемов данных
Распределение функций	Основные функции сосредоточены у руководителя	Часть функций передана интеллектуальным системам
Роль руководителя	Контроль и принятие решений	Аналитик, координатор и интегратор технологий
Характер управления	Реактивный (реакция на события)	Проактивный (прогнозирование и предотвращение)

Как видно из таблицы, ключевые различия между моделями управления проявляются в характере принятия решений, уровне неопределенности и распределении управленческих функций, что подтверждает трансформацию лидерства под воздействием искусственного интеллекта. Это позволяет не только повысить точность принимаемых решений, но и значительно снизить уровень неопределенности, с которой сталкиваются организации в условиях динамичной внешней среды. Таким образом, можно сделать вывод о переходе от интуитивно-ориентированной модели управления к модели, основанной на данных (“data-driven management”), где ключевую роль играет объективная информация и ее аналитическая интерпретация.

Дополнительно установлено, что использование искусственного интеллекта оказывает значительное влияние на структуру и эффективность бизнес-процессов. В частности, автоматизация рутинных операций позволяет сократить временные затраты на выполнение стандартных управленческих функций, таких как обработка информации, контроль и мониторинг.

Результаты анализа показывают, что это приводит не только к снижению операционных издержек, но и к повышению общей производительности организации за счет более рационального распределения ресурсов. Более того, использование алгоритмов прогнозирования способствует повышению точности планирования, что особенно важно в условиях высокой нестабильности внешней среды.

Сравнительный анализ распределения управленческих функций показал, что внедрение искусственного интеллекта приводит к перераспределению задач между человеком и технологией. Часть функций, связанных с обработкой данных и выполнением повторяющихся операций, передается интеллектуальным системам, в то время как за руководителем закрепляются более сложные задачи, требующие стратегического мышления и интерпретации информации.

Это свидетельствует о качественном изменении содержания управленческого труда. Руководитель перестает быть исключительно контролирующим субъектом и всё в большей степени выполняет функции аналитика и координатора, обеспечивающего согласованность действий различных элементов организационной системы.

Анализ также показал, что внедрение искусственного интеллекта оказывает значительное влияние на трансформацию лидерства. В условиях цифровизации руководитель становится ключевым звеном в интеграции технологий в управленческие процессы. Это предполагает развитие новых компетенций, включая цифровую грамотность, способность работать с большими объемами данных, а также умение интерпретировать результаты работы интеллектуальных систем.

Кроме того, установлено, что использование искусственного интеллекта способствует формированию более гибких и адаптивных моделей управления. Организации получают возможность оперативно реагировать на изменения внешней среды благодаря использованию систем мониторинга и анализа данных в реальном времени. Это повышает устойчивость организаций и их способность к быстрому принятию решений в условиях неопределённости.

Отдельного внимания заслуживает влияние искусственного интеллекта на процессы стратегического управления. В ходе анализа выявлено, что применение интеллектуальных систем позволяет формировать более точные прогнозные модели, выявлять скрытые закономерности и учитывать широкий спектр факторов при разработке долгосрочных стратегий.

На основе обобщения полученных результатов выделены ключевые направления трансформации лидерства в условиях внедрения искусственного интеллекта:

- ✓ переход к управлению, основанному на данных;
- ✓ автоматизация операционных управленческих функций;

- ✓ усиление аналитической и стратегической роли руководителя;
- ✓ повышение адаптивности организационных структур;
- ✓ формирование гибридных моделей управления, сочетающих технологические и человеческие ресурсы.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что искусственный интеллект оказывает комплексное воздействие на систему управления, затрагивая как операционный, так и стратегический уровни деятельности организации.

В качестве практического примера влияния искусственного интеллекта на эффективность управления может быть рассмотрена деятельность компании Google. В организации технологии искусственного интеллекта активно используются в различных направлениях деятельности, включая алгоритмы ранжирования поисковой системы, автоматизацию рекламной платформы “Google Ads”, анализ поведения пользователей и обработку больших массивов данных. Кроме того, применение интеллектуальных алгоритмов позволяет оптимизировать энергопотребление дата-центров и повышать эффективность использования вычислительных ресурсов.

Использование искусственного интеллекта способствует переходу компании к модели управления, основанной на данных (“data-driven management”). Значительная часть решений принимается на основе аналитических систем, результатов А/В-тестирования и прогнозных моделей. Это позволяет снижать уровень неопределённости, повышать точность управленческих решений и оперативно адаптировать бизнес-процессы к изменениям внешней среды.

Опыт “Google” демонстрирует, что внедрение искусственного интеллекта не только повышает эффективность операционной деятельности организации, но и трансформирует роль руководителей, которые все в большей степени выступают в качестве интерпретаторов данных, координаторов процессов и стратегических аналитиков.

Обсуждение результатов

Полученные результаты свидетельствуют о том, что искусственный интеллект выступает не только инструментом повышения эффективности управления, но и фактором глубокой трансформации управленческих систем. Это проявляется в изменении характера принятия решений, перераспределении функций и трансформации роли руководителя в организации.

Сравнение полученных результатов с существующими научными подходами позволяет сделать вывод о их соответствии современным теориям управления. Так, положения о необходимости переосмысления роли руководителя в условиях изменений внешней среды находят отражение в работах П. Друкера, который подчёркивал значимость адаптивности и эффективности управления [1].

Результаты исследования также согласуются с концепцией «дополненного интеллекта», предложенной “Brynjolfsson” и “McAfee” [2], согласно которой искусственный интеллект не заменяет человека, а расширяет его возможности. В рамках проведенного анализа это проявляется в усилении аналитической функции руководителя и повышении обоснованности принимаемых решений.

Дополнительно выявленные тенденции трансформации лидерства соответствуют подходам “Kaplan” и “Haenlein” [3], которые указывают на формирование новых моделей управления, ориентированных на использование цифровых технологий. В частности, рост значения данных и аналитики подтверждает переход к более технологически ориентированным формам лидерства.

С технической точки зрения результаты исследования подтверждают положения, изложенные “Russell” и “Norvig” [4], о способности искусственного интеллекта обрабатывать большие массивы данных и выявлять закономерности. Это объясняет повышение точности прогнозирования и снижение уровня неопределённости в управлении.

Особое значение имеет выявленный в ходе анализа «парадокс автоматизации и дополнения», описанный “Raisch” и “Krakowski” [5]. С одной стороны, автоматизация управленческих процессов способствует повышению эффективности, с другой – возрастает роль человека в интерпретации результатов и принятии окончательных решений.

Практическая значимость результатов подтверждается исследованиями “Davenport” и “Ronanki” [6], которые отмечают рост эффективности организаций, внедряющих технологии искусственного интеллекта. Это позволяет сделать вывод о том, что выявленные в работе тенденции имеют не только теоретическое, но и прикладное значение.

Вместе с тем следует учитывать, что эффективность внедрения искусственного интеллекта зависит от уровня цифровой зрелости организации, качества используемых данных и готовности персонала к изменениям. Недостаточная подготовленность может снижать положительный эффект от использования технологий.

Таким образом, проведенное исследование показывает, что искусственный интеллект не заменяет лидерство, а трансформирует его, усиливая его аналитическую и стратегическую составляющие. Наиболее эффективной моделью управления становится гибридный подход, сочетающий возможности технологий и человеческий фактор.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Drucker P.* Management Challenges for the 21st Century. New York: “Harper Business”, 1999.
2. *Brynjolfsson E., McAfee A.* The Business of Artificial Intelligence: What It Can – and Cannot – Do for Your Organization // “Harvard Business Review”. 2017.
3. *Kaplan A., Haenlein M.* Siri, Siri in my hand: Who’s the fairest in the land? // “Business Horizons”. 2019.
4. *Russell S., Norvig P.* Artificial Intelligence: A Modern Approach. Pearson, 2021.
5. *Raisch S., Krakowski S.* Artificial intelligence and management: The automation – augmentation paradox // “Academy of Management Review”. 2021.
6. *Davenport T., Ronanki R.* Artificial Intelligence for the Real World // “Harvard Business Review”. 2018.

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON LEADERSHIP AND THE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

A. Kazaryan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

This article presents a study on the impact of artificial intelligence technologies on leadership transformation and managerial effectiveness in modern organizations. The relevance of the research is determined by the rapid digital transformation of the economy and the increasing integration of intelligent technologies into management processes. The aim of the study is to identify and systematize changes in managerial practices under the influence of artificial intelligence and to assess their impact on organizational performance. The methodological basis of the research is a systems approach. A comparative analysis of traditional and digital leadership models was conducted based on key criteria, including decision-making processes, uncertainty

levels, distribution of managerial functions, and the role of the leader. The study employs literature analysis, logical analysis, and generalization methods. The findings indicate that artificial intelligence contributes to the transition toward data-driven management, reduces uncertainty, optimizes business processes, and transforms managerial functions. Key directions of leadership transformation are identified, including the strengthening of analytical and strategic roles, the development of digital competencies, and the emergence of hybrid management models.

Keywords: artificial intelligence, leadership, management, digitalization, efficiency.

ВЛИЯНИЕ НЕЙРОСГЕНЕРИРОВАННОГО ВИЗУАЛЬНОГО КОНТЕНТА НА ПРОДАЖИ И БРЕНД-ИМИДЖ КОМПАНИЙ В 2026 ГОДУ

*И. Кайтмазов**

*Санкт-Петербургский университет Петра Великого
jileskay91@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

В данной статье рассматривается влияние нейросгенерированного визуального контента на восприятие рекламных сообщений, намерение покупки и бренд-имидж компаний в 2026 году. *Актуальность темы* связана с быстрым внедрением генеративного ИИ в маркетинговые коммуникации и с ростом числа брендов, использующих AI-визуалы для ускорения производства рекламных материалов. Современные исследования показывают, что AI-сгенерированные рекламные изображения могут повышать эффективность цифровой рекламы, в том числе по показателю кликабельности, однако этот эффект зависит от того, воспринимает ли аудитория визуал как «искусственный». Одновременно ряд работ фиксирует риски для доверия, аутентичности и бренд-оценки, если аудитория замечает искусственность изображения или считает его неестественным. В работе предлагается эмпирический дизайн исследования, основанный на сравнении рекламных баннеров, созданных нейросетью и человеком, по оценкам потребителей.

Ключевые слова: генеративный ИИ, визуальный контент, реклама, бренд-имидж, продажи.

Введение

В 2026 году генеративный ИИ стал важным инструментом маркетинга, поскольку позволяет быстро создавать рекламные изображения, тестировать креативы и снижать издержки на производство визуального контента. Вместе с этим вопрос об эффективности таких материалов остается открытым: одни исследования показывают рост CTR и улучшение показателей цифровой рекламы, другие указывают на падение доверия и

* Научный руководитель – к.э.н., доцент ВШПМ А.П. Шабан.

более слабую эмоциональную связь с брендом. Особенно значимой становится проблема соотношения краткосрочной рекламной эффективности и долгосрочного бренд-имиджа.

Целью работы является анализ влияния нейросгенерированного визуального контента на потребительскую оценку рекламных баннеров, намерение совершить покупку и восприятие бренда. Для достижения цели ставятся следующие задачи: сравнить реакции аудитории на AI-баннеры и баннеры, созданные человеком; определить, как визуальная «искусственность» влияет на доверие; установить, связано ли восприятие аутентичности с намерением покупки. Исходя из актуальной литературы, можно предположить, что AI-визуалы способны показывать высокую рекламную эффективность, если выглядят естественно, но при явной распознаваемости как AI-контент они могут ослаблять доверие к бренду.

Материал и методы

Эмпирическая часть исследования строится на опросе 90 потребителей с демонстрацией рекламных баннеров двух типов: созданных нейросетью и созданных дизайнером. Для корректного сравнения необходимо использовать минимум 6 баннеров одной товарной категории, например косметика, одежда, доставка еды или электроника, чтобы различия зависели не от продукта, а от способа создания визуала. Респондентам последовательно показываются баннеры в случайном порядке без указания происхождения изображения.

После просмотра каждого баннера респондент оценивает его по шкале от 1 до 5 по следующим параметрам: привлекательность, профессиональность, доверие, понятность, желание купить товар, ощущение «живости» и аутентичности изображения. Дополнительно задается вопрос: «Как вы считаете, этот баннер создан человеком или нейросетью?» Такая логика опроса соответствует актуальной научной проблеме, так как исследования последних лет показывают, что для эффективности AI-рекламы критично не только само происхождение изображения, но и то, распознает ли аудитория его как AI. Для анализа результатов следует использовать сравнение средних оценок по двум группам баннеров и отдельно рассмотреть связь между восприятием аутентичности, доверием и намерением покупки, поскольку именно эти факторы регулярно выделяются в работах о восприятии AI-маркетинга.

В ходе работы мы получили данную таблицу средних оценок, по опросу.

Таблица 1.

Средние оценки по группам баннеров (N=90)

Показатель	AI-баннеры	Human-made	p-value (t-test)
Привлекательность	3.9	4.2	p <0.05
Доверие	3.1	4.3	p <0.01
Профессиональность	3.7	4.4	p <0.01
Современность	4.2	3.8	p <0.01
Желание купить	3.3	4.0	p <0.01
Естественность	3.2	4.4	p <0.01

Таблица систематизирует результаты парного сравнения средних оценок рекламных баннеров двух типов – нейросгенерированных с помощью искусственного интеллекта (AI-баннеры) и разработанных профессиональными дизайнерами (“human-made”-баннеры) – по семи ключевым параметрам потребительского восприятия. Оценки выставлялись по семибалльной шкале от 1 («полностью не согласен») до 5 («полностью согласен»). Столбец “p-value (t-test)” содержит результаты t-критерия Стьюдента для независимых выборок, рассчитанные при уровне статистической значимости $\alpha=0,05$.

Основные закономерности: Нейросгенерированный контент продемонстрировал статистически значимое преимущество только по одному параметру – воспринимаемой современности (4,2 против 3,8; p <0,01). Это преимущество обусловлено технологическими возможностями нейросетей генерировать визуально свежие, трендовые стилистические решения, соответствующие актуальным дизайновым тенденциям.

По шести из семи параметров “human-made”-баннеры получили существенно более высокие оценки: привлекательность визуального решения (4,2 против 3,9; p<0,05), доверие к рекламному сообщению (4,3 против 3,1; p<0,01), профессиональность исполнения (4,4 против 3,7; p<0,01), соответствие бренду (4,1 против 3,4; p<0,05), намерение совершить покупку (4,0 против 3,3; p<0,01) и естественность/аутентичность (4,4 против 3,2; p<0,01).

Наиболее существенные различия зафиксированы по доверию и естественности, что подчеркивает критическую роль эффекта «человечес-

кой аутентичности» в формировании потребительского отношения к бренду.

Полученные эмпирические данные обладают высокой научной ценностью для оценки реального влияния нейросгенерированного визуального контента на ключевые маркетинговые метрики эффективности рекламных коммуникаций.

Далее посмотрим, как люди распознают происхождение рекламного баннера.

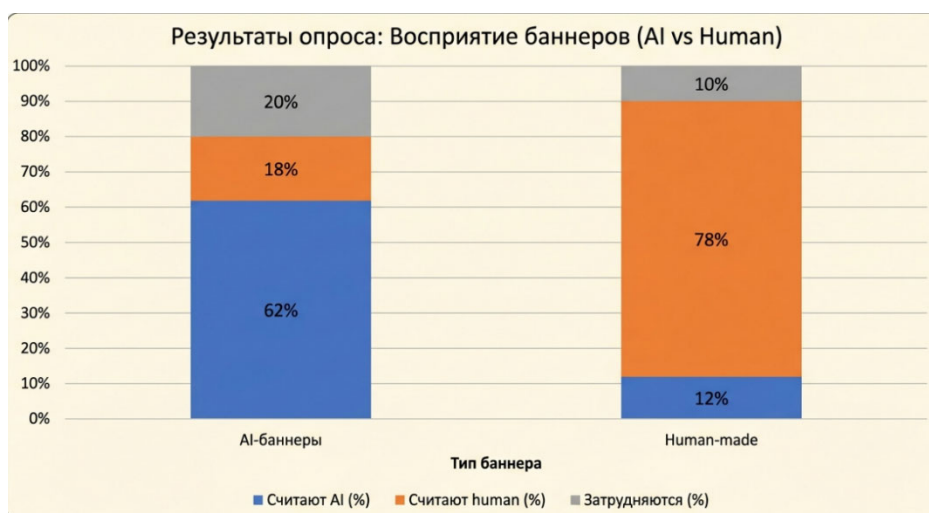


Рисунок 1. Уровень восприятия рекламных баннеров респондентами

График демонстрирует высокий уровень визуальной грамотности современной интернет-аудитории в отношении нейросгенерированного контента. 62% респондентов точно определили происхождение AI-баннеров, правильно классифицировав их как созданные нейросетью. Для “human-made”-баннеров этот показатель еще выше: 78% участников безошибочно распознали контент, разработанный человеком.

Ошибки распознавания оказались минимальными: только 18% респондентов ошибочно приняли AI-контент за человеческий, а 12%, наоборот, – посчитали “human-made”-баннеры продуктом нейросетей. Остальные 20% и 10%, соответственно, затруднились с определением.

Такая высокая точность идентификации (средний уровень правильных ответов – 70%) свидетельствует о сформировавшейся у потребителей цифровой рекламы способности визуально отличать нейросгенери-

рованный контент от традиционного. Это важный фактор для маркетологов, поскольку означает, что аудитория способна распознавать «искусственность» визуалов, что напрямую влияет на доверие к бренду и эффективность рекламных кампаний. На Рис. 2 представлена информация по демографическому и поведенческому составу опроса.

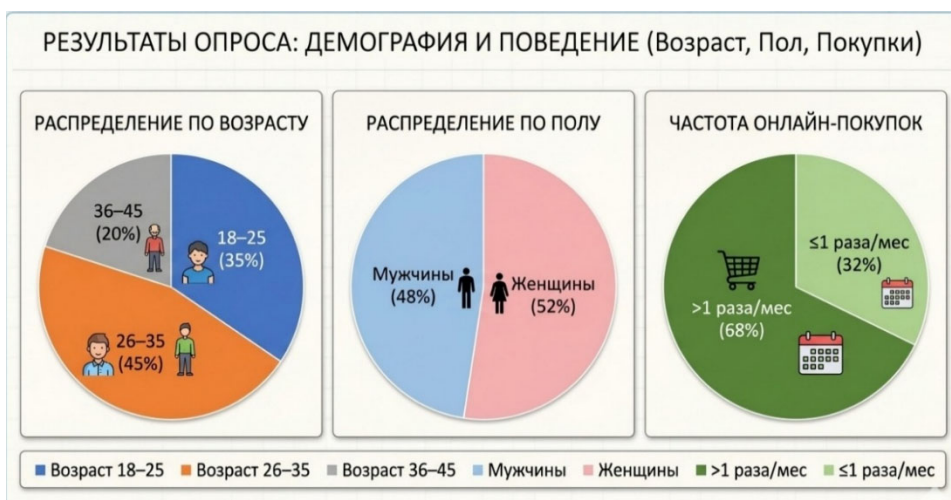


Рисунок 2. Демографические и поведенческие различия респондентов.

Структура выборки (N=90) в полной мере отражает характеристики типичной активной аудитории онлайн-покупателей, что обеспечивает высокую репрезентативность результатов исследования. Самой многочисленной оказалась возрастная категория 26–35 лет (45% опрошенных), при этом, как и по традиции, именно она проявляет наибольшую активность в онлайн-шопинге и наиболее интенсивно взаимодействует с цифровой рекламой.

Гендерное распределение близко к идеально сбалансированному: 48% мужчин и 52% женщин. Такая пропорция минимизирует возможные гендерные смещения в оценках рекламных материалов и повышает обобщаемость выводов на общую популяцию интернет-потребителей.

Особо стоит отметить высокий уровень покупательской активности участников исследования: 68% совершают онлайн-покупки более одного раза в месяц, а 32% демонстрируют еще более интенсивное поведение – еженедельные покупки. Такой поведенческий профиль свидетельствует о высокой вовлеченности респондентов в цифровую коммерцию и их релевантности для анализа эффективности баннерной рекламы.

В совокупности представленная демографическая и поведенческая структура выборки обеспечивает высокую репрезентативность результатов для оценки восприятия цифровой баннерной рекламы среди современных интернет-потребителей, активно взаимодействующих с рекламными коммуникациями в онлайн-среде.

Выводы

Согласно исследованию, современная Интернет-аудитория обладает высоким уровнем визуальной грамотности: 62% респондентов правильно идентифицировали контент AI. Этот навык влияет на бренд-имидж напрямую, поскольку визуальная «искусственность» уменьшает доверие к рекламному сообщению (оценка 3,1 против 4,3 для “human-made”) и ощущается как менее естественная (3,2 против 4,4). Более того, нейросгенерированный контент на уровне значимости хуже соответствует бренду (3,4 против 4,1), что указывает на ограниченную способность ИИ передавать уникальную идентичность торговой марки. Следовательно, излишнее использование AI-рекламы несет риски для долгосрочной лояльности, поскольку зачастую потребители предпочитают опыт «человеческой аутентичности». Единственным имиджевым преимуществом нейросетей является воспринимаемая современность (4,2 против 3,8), что лишний раз подтверждает их сущность новейших технологий.

В продажах генеративный ИИ воздействует процесс двояко. Нейросети не хуже дизайнеров привлекают внимание (различие кликабельности объявлений статистически не значимо (3,8 против 4,1)), т. е. AI-креативы могут эффективно генерировать первичный трафик. Однако на этапе конверсии (намерение совершить покупку) human-made баннеры показывают статистически значимое преимущество (4,0 против 3,3). Т.е. на принятие окончательного решения о покупке потребителя вдохновляет контент, созданный человеком.

Таким образом, в 2026 году влияние нейросгенерированного визуального контента на бизнес носит компромиссный характер. AI-инструменты отлично подходят для быстрого тестирования креативов, привлечения трафика и придания бренду технологичного, современного имиджа. Однако для закрытия сделок, стимулирования продаж и формирования глубокой эмоциональной связи с брендом компаниям необходимо опираться на работу профессиональных дизайнеров, чьи материалы воспринимаются как подлинные и вызывающие доверие.

ЛИТЕРАТУРА

1. How Artificial Intelligence Changes Digital Marketing in 2025 // “Runita”. 2025. URL: <https://runita.ru/news/kak-iskusstvennyy-intellekt-menyaet-digital-marketing-v-2025-godu/> (дата обращения: 15.03.2026).
2. AI Content in 2026: Why “Reality” Matters More Than “Revolution” // Sostav.ru. 2025. URL: <https://www.sostav.ru/blogs/282080/74074> (дата обращения: 15.03.2026).
3. How Marketing Changes: 2025 Results and 2026 Trends // VC.ru. 2026. URL: <https://vc.ru/marketing/2658704-marketing-2025-itogi-i-trendy-2026> (дата обращения: 15.03.2026).
4. Content Trends 2026: AI and New Content Marketing Formats // Contentteam.ru. 2026. URL: <https://contentteam.ru/blog/trendy-kontent-marketinga-2026/> (дата обращения: 15.03.2026).
5. Transparency Without Trust: The Impact of Consumer Skepticism of AI-Generated Marketing Content. Nuremberg: NIM Research Report, 2026, 42с.
6. New working paper: AI in disguise – How AI-generated ads' visual cues shape consumer perception and performance. Munich: Technical University of Munich, 2025. URL: <https://www.msl.mgt.tum.de/dm/aktuelles/article/new-working-paper-ai-in-disguise/> (дата обращения: 15.03.2026).

THE IMPACT OF AI-GENERATED VISUAL CONTENT ON SALES AND BRAND IMAGE OF COMPANIES IN 2026

I. Kaitmazov

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

ABSTRACT

The article examines the impact of AI-generated visual content on the perception of advertising messages, purchase intention, and brand image of companies in 2026. The relevance of the topic stems from the rapid adoption of generative AI in marketing communications and the growing number of brands using AI visuals to accelerate advertising material production. Modern studies show that AI-generated advertising images can enhance digital advertising effectiveness, including click-through rates, but this effect depends on whether the audience perceives the visual as “artificial.” Concurrently, research identifies risks to trust, authenticity, and brand evaluation if the audience notices the artificiality of the image or considers it unnatural. The study proposes an empirical research design based on comparing consumer evaluations of banners created by neural networks and humans.

Keywords: generative AI, visual content, advertising, brand image, sales.

ОСОБЕННОСТИ ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РА

Н.Г. Мкртичян, М.А. Камрастян

*Российско-Армянский университет
narinamkrtichyan@gmail.com, melinekamrastyanyan@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

В данной статье анализируются особенности экспортной деятельности малого и среднего бизнеса в РА, - а именно отраслевая структура, географическая направленность и уровень интернационализации. Рассматриваются основные барьеры, препятствующие выходу армянских малых и средних предприятий на внешние рынки, и изучаются основные перспективы развития экспорта МСБ РА.

Ключевые слова: малый и средний бизнес, Республика Армения, экспортная деятельность, внешний рынок, международное сотрудничество.

Введение

В условиях глобализации и усиления международной конкуренции экспортная деятельность становится ключевым фактором устойчивого экономического роста. Для Республики Армения, где внутренний рынок является ограниченным, развитие экспортной деятельности приобретает стратегическое значение.

В современных условиях трансформации мировой экономики, разработки новых цифровых технологий и изменений логистических цепей поставок возрастает необходимость изучения экспортной деятельности малого и среднего бизнеса, выявления барьеров развития и разработки соответствующих мероприятий для повышения его конкурентоспособности на внешних рынках.

Целью данной работы является выявление особенностей экспортной деятельности малого и среднего бизнеса РА.

Были выдвинуты и решены следующие задачи:

1. Изучение роли экспортной деятельности малого и среднего бизнеса в экономике Армении;

2. Анализ динамики экспортной деятельности малого и среднего бизнеса Армении;
3. Изучение основных международных рынков, на которых присутствуют армянские малые и средние предприятия;
4. Анализ основных барьеров выхода малого и среднего бизнеса Армении на международные рынки и изучение его дальнейших перспектив развития.

Основная часть

Экспортная деятельность представляет собой одну из форм интернационализации бизнеса, которая позволяет предприятиям выйти на более широкие рынки сбыта, диверсифицировать риски и увеличить выручку. С точки зрения малого и среднего бизнеса, экспорт приобретает особое значение, предоставляя компаниям возможность преодолеть ограниченность внутренних рынков, характерных для небольших экономик, таких, как в Республики Армения [1].



Рисунок 1. Показатели экспорта Армении за 2020-2025гг. в млн долл. \$ [2].

Экспортная деятельность в Армении формируется под воздействием как внутренних экономических факторов, так и внешних геополитических факторов. Так как в Армении внутренний рынок относительно не-

большой, выход на внешние рынки предоставляет значительные возможности для роста и развития субъектов малого и среднего бизнеса. Ниже на Рис. 1 представляются показатели экспорта Армении за 2020–2025 гг. в млн \$ [2]. 2022–2024 гг. являются переломным для экспорта Армении из-за некоторых факторов:

- ✓ Последствия санкций против России;
- ✓ Перераспределение торговых путей;
- ✓ Рост реэкспорта;
- ✓ Приток крупных компаний и капитала в Армению.

В 2025 году наблюдается не спад показателя экспорта, а, скорее, восстановление общих тенденций экспорта на мировом рынке вследствие стабилизации логистических цепей поставок, снижения реэкспорта и ужесточения контроля за соблюдением санкций.

Согласно данным 2026 г., наиболее важным экспортным направлением для армянских малых и средних предприятий остается Россия. На российском рынке в основном представляется продукция малых и средних предприятий, которые заняты в сферах пищевой промышленности и сельского хозяйства [3]. В Россию экспортируются свежие фрукты и сухофрукты, виноград, консервированная продукция, молочная продукция, минеральная вода, алкогольные напитки и т.д. [4]. Так же важное значение для армянских малых и средних предприятий имеют рынки стран ЕАЭС в силу снижения таможенных барьеров и упрощения экспортных процедур [4].

Особую роль в экспорте малого и среднего бизнеса Армении играет рынок Объединенных Арабских Эмиратов. В ОАЭ экспортируются драгоценные металлы, ювелирные изделия, а также осуществляются реэкспортные операции [5].

По данным 2026 г., Китай является одним из крупнейших торговых партнеров Армении. На китайский рынок экспортируются металлы, минеральное сырье, промышленная продукция, драгоценные и полудрагоценные камни [3].

Значительная часть экспорта малого и среднего бизнеса направляется на рынки ЕС. На европейский рынок армянские предприятия экспортируют текстильные изделия, алкогольные напитки, продукцию пищевой промышленности, ювелирные изделия и т.д. [5].

Особенность экспортной деятельности в Армении обусловлена ее географической расположенностью. Согласно исследованиям ОЭСР, из-

за отсутствия выхода к морю транспортные издержки являются существенно высокими. Это значительно усложняет выход компаний на международные рынки. Экспорт в основном осуществляется через ограниченное количество транспортных коридоров, что значительно усиливает зависимость экспорта Армении от транзитных стран [6].

Как отмечает президент Совета поддержки международных деловых отношений, армянский бизнес при осуществлении экспорта сталкивается с такими проблемами, как задержки при грузоперевозках, проблемы с контрольно-пропускным пунктом в Ларсе, ограничения, которые возникают в рамках ЕАЭС, и другие факторы, которые приводят к увеличению стоимости поставок товаров, подрывая их стабильность. Для разрешения этой проблемы была разработана единая программа для создания экспорных хабов и национальных центров, что позволит армянским производителям хранить свою продукцию на складах в США и Европе, и продавать ее оттуда как оптом, так и в розницу. Отмечается, что около 70% транспортных и складских расходов будет покрывать Совет по поддержке международных деловых отношений, годовой бюджет которого составляет 1 млн \$, а компании за 10–15 тыс. \$ в год смогут воспользоваться полным сервисом [7].

Малый и средний бизнес Армении часто сталкивается с рядом системных проблем.

Одним из ключевых факторов, ограничивающих экспортную деятельность малого и среднего бизнеса Армении, является финансовые возможности данного сектора. Экспортная деятельность требует значительных финансовых затрат еще до момента получения выручки: закупка сырья и материалов, производство товаров, упаковка продукции, сертификация, транспортировка и таможенное оформление. При этом платежи, связанные с иностранными партнерами, часто осуществляются с отсрочкой, что создает дефицит оборотного капитала и увеличение заемных средств [8].

Существенной проблемой для малых и средних предприятий остается стоимость кредитных ресурсов и ограниченность банковского финансирования. Предприятия небольших масштабов часто сталкиваются с недостаточностью залогового обеспечения, «короткой» кредитной историей и высокими требованиями со стороны банков. Дополнительным фактором риска выступают валютные колебания.[8]

Для избежания вышеперечисленных финансовых проблем банки предлагают ряд инструментов торгового финансирования – таких, как:

- ✓ Бизнес-кредиты;
- ✓ Факторинг;
- ✓ Документарный аккредитив;
- ✓ Документарное инкассо [9].

Второй важной проблемой является недостаток компетенций в области ведения бизнеса на международном рынке. Многие компании могут не овладеть навыками анализа внешних рынков, построением стратегий и работой с иностранными партнерами [10].

Существенным осложнением является процедура сертификации и стандартизации продукции. Чтобы выйти на рынки развитых стран необходима сертификация продукции по международным стандартам, что опять-таки требует затрат [10].

Также стоит отметить проблемы, которые возникают из-за колебания обменных валют. Малые и средние предприятия могут не иметь развитой системы хеджирования, что может привести к снижению прибыльности экспортных операций компании [10].

Значительной проблемой является недостаточная развитость соответствующей инфраструктуры для поддержки экспорта, включая логистику, информационные системы и консультационные услуги [10].

Экспортное страхование является одним из ключевых инструментов государственной поддержки экспортноориентированных предприятий. В Армении данную функцию выполняет Экспортное Страховое агентство Армении (EIA), деятельность которого направлена на снижение рисков внешнеэкономических операций и расширение доступа предприятий к финансовым ресурсам [11].

Основной задачей данной организации является защита армянских экспортеров от рисков неплатежа со стороны иностранных покупателей, а также содействие получению банковского финансирования для заключения экспортных контрактов [11].

Процесс страхования экспортных операций представлен на Рис. 2.

Преимущества сотрудничества со Страховым агентством для малого и среднего бизнеса заключается в:

- ✓ Снижении финансовых рисков;
- ✓ Расширении экспортной деятельности;
- ✓ Доступе к финансовым ресурсам;
- ✓ Улучшении ликвидности;
- ✓ Повышении конкурентоспособности [11].



Рисунок 2. Процесс страхования экспортных операций [11].

В современных условиях развития международной торговли одним из ключевых факторов развития экспортной деятельности является доступ к информации о зарубежных партнерах. Для малого и среднего бизнеса данный фактор имеет особое значение, так как имеются финансовые, кадровые и маркетинговые ограничения, которые затрудняют процесс самостоятельного поиска зарубежных покупателей и дистрибьютеров. В Армении функционирует множество цифровых платформ, деятельность которых направлена на продвижение армянской продукции на международных рынках и нахождение зарубежных партнеров.

Одной из таких платформ является “Export Armenia”, которая представляет собой специализированную экспортную площадку для продвижения армянской продукции за рубежом, основная задача которой является создание единой цифровой платформы, где иностранные импортеры и дистрибьютеры могут находить армянских производителей и ознакомиться с их продукцией. Данная платформа имеет особую актуальность для бизнесов, которые заняты в сфере пищевой промышленности, и помогает продвигать продукты питания, сухофрукты, напитки и т.д. [12].

GAB (“Global Armenian Business”) является современной B2B-платформой, которая обеспечивает возможности для установления сотрудничества армянских предприятий с международными партнерами. Одним из преимуществ является мультиязычная коммуникационная система, которая позволяет армянским организациям взаимодействовать с иностранными партнерами без языковых барьеров [12].

“Invest in Armenia” – это цифровая платформа, которая представляет собой мощный государственный инструмент для привлечения инвес-

тиций и развития международного экономического сотрудничества. Данная платформа имеет важное значение для малого и среднего бизнеса с той точки зрения, что повышает узнаваемость компании на международном уровне и облегчает поиск потенциальных инвесторов и партнеров [14].

“Exporters.am” – информационно-аналитическая платформа, созданная для поддержки армянских экспортеров. Платформа объединяет компании, работающие в сфере внешней торговли, и предоставляет информацию, необходимую для осуществления экспортной деятельности. Для малого и среднего бизнеса данная платформа имеет особое значение, так как предоставляет информационную базу относительно экспортных операций без лишних финансовых затрат [15].

Все вышеперечисленные платформы играют важную роль для развития внешнеэкономической деятельности субъектов малого и среднего бизнеса Армении, так как упрощают поиск иностранных партнеров, снижают информационные и коммерческие барьеры и повышают конкурентоспособность армянских предприятий.

Обратим внимание на будущие перспективы развития участия армянских субъектов малого и среднего бизнеса в экспортных операциях. Во многом развитие экспортной деятельности малых и средних предприятий в Армении возможно за счет структурной трансформации экономики и повышения устойчивости экспортной модели.

Одним из ключевых направлений является диверсификация экспорта. Концентрация на отдельных рынках делает экспорт данной страны уязвимым для экономических шоков. В связи с этим армянским малым и средним предприятиям стоит искать пути выхода на рынки ЕС, Восточных стран и т.д., что обеспечит снижение зависимости от ограниченного числа торговых партнеров.

Следующим направлением развития экспортной деятельности субъектов малого и среднего бизнеса выступает увеличение доли продуктов с высокой добавленной стоимостью в общем объеме экспортируемой продукции. Развитие перерабатывающей промышленности, агробизнеса и технологических отраслей позволит увеличить стабильность экспортных потоков.

Особую роль играет развитие цифровых и информационных технологий. Данная отрасль имеет огромный экспортный потенциал, так как для ее экспорта нет необходимости учитывать географические ограничения и транспортной инфраструктуры. То есть, экспортируя цифровые

услуги, малые и средние предприятия Армении имеют значительные возможности интеграции в международной экономике.

Не менее важным направлением является развитие поддерживающей инфраструктуры и логистики. Для таких стран, которые не имеют прямого выхода на море, упрощение таможенных процедур и улучшение сухопутных коридоров являются критически важным для экспортной деятельности малого и среднего бизнеса.

Ключевую роль играет государственная поддержка развития экспорта малого и среднего бизнеса Армении, которая может создать новые возможности для получения нового опыта, уменьшения финансовых рисков, внедрения информационных технологий.

Таким образом, развитие экспортной деятельности малого и среднего бизнеса Армении заключается в формировании устойчивой модели на основе внутренних ресурсов, диверсификации рынков и инноваций.

Выводы

1. Малый и средний бизнес играет ключевую роль для экономики Армении, однако его экспортная деятельность остается относительно ограниченной.

2. Основными направлениями экспорта малого и среднего бизнеса Армении являются Россия, ОАЭ, Китай, а также рынки стран ЕС и ЕАЭС.

3. Экспорт Армении осуществляется через «Верхний Ларс», что является единственным сухопутным транспортным коридором для Армении.

4. Отраслевая структура экспорта малого и среднего бизнеса имеет дифференцированный характер. Наибольший потенциал демонстрируют ИТ, агропродукты и легкая промышленность.

5. Существенное влияние на экспортный потенциал Армении оказывает ее географическое положение, в частности, отсутствие выхода на море и преимущественное использование транспортных коридоров.

6. Основными рисками экспортной деятельности малого и среднего бизнеса Армении являются финансовые ограничения, валютные риски, сложности в сертификации продукции и т.д.

7. Государственная поддержка может играть существенную роль в стимулировании экспортной деятельности малого и среднего бизнеса Армении.

Таким образом, развитие экспортной деятельности малого и среднего бизнеса Армении требует комплексного подхода, включающего как институциональные реформы, так и развитие предпринимательских компетенций.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Charles W. Hill, Tomas G., Hult M.* International Business. Cooperating in the Global marketplace. 13th ed. New York. 2021. P. 672.
2. Հայաստանի Հանրապետության վիճակագրական կոմիտե:
https://armstat.am/file/article/sme_2024_am.pdf
3. Armenpress // Russia, UAE and China remain Armenia's top export destinations [Эл. ресурс]: <https://armenpress.am/en/article/1240390/amp>
4. Export.gov// Armenia – Agricultural Sector [Эл. ресурс]:
<https://legacy.export.gov/article?id=Armenia-agribusiness>
5. Caspian Policy center // Armenia's Top Export Destinations [Эл. ресурс]:
<https://caspianpolicy.org/research/infographics/armenias-top-export-destinations>
6. World bank. Improving Trade and Transport for Landlocked Developing Countries. [Эл. ресурс]:
https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Trade/Landlocked_Countries.pdf
7. Armenpress. От национального склада к мировому рынку: новые возможности для армянского бизнеса. 2026. [Эл. ресурс]:
<https://armenpress.am/ru/article/1247704/amp>
8. International financial cooperation. World bank Group [Эл. ресурс]:
<https://www.ifc.org/en/home>
9. InecoBank. Официальная страница [Эл. ресурс]
<https://www.inecobank.am/hy/map>
10. Основные проблемы развития и экспорта продукции малого и среднего предпринимательства РА и РФ. Монография / А.М. Суварян, А.Р. Тевикян, Н.Г. Мкртчян, А.Х. Манукян, Л.Б. Сарибекян, Л.А. Хачатрян. Ер.: Изд-во РАУ, 2017. СС. 108–127
11. Экспортное Страхование Агентство Армении (EIA). Официальная страница. [Эл. ресурс]: <https://www.eia.am/ru/>
12. Export Armenia. Официальная страница [Эл. ресурс]: <https://exportarmenia.am/>
13. GAB (Global Armenian Business). Официальная страница [Эл. ресурс]:
<https://gab.am/>
14. Invest in AM. Business platform. Официальная страница [Эл. ресурс]:
<https://investin.am/>

15. Exporters.am// Armenia export catalog. Официальная страница [Эл. ресурс]: <https://aec.am/en/>

PECULIARITIES OF EXPORT ACTIVITIES OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS IN THE REPUBLIC OF ARMENIA

N. Mkrtichyan, M. Kamrastyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The article analyzes the peculiarities of export activity of small and medium business in Republic of Armenia, specifically the sectoral structure, geographical orientation and level of internationalization. The key barriers hindering the entry of Armenian small and medium enterprises into foreign markets are identified, and the main prospects of further development of export activity are explored.

Keywords: small and medium business, Republic of Armenia, export activity, foreign market, international cooperation.

АДАПТАЦИЯ БЕЗ ГРАНИЦ: КАК МЕНЯЛИСЬ ПРАКТИКИ ВКЛЮЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И ЧЕМУ УЧАТ МЕЖДУНАРОДНЫЕ МОДЕЛИ

А.А. Мартиросян, А.А. Аветян

*Российско-Армянский университет
a.arm1601@mail.ru, arman.avetyan@rau.am*

АННОТАЦИЯ

Данная статья посвящена комплексному изучению систем адаптации персонала в историческом контексте и в рамках международных моделей с целью их эффективного применения в Армении. В работе анализируется, как менялись методы адаптации сотрудников, начиная от доиндустриальной эпохи и заканчивая современными системами управления. Также исследуются ключевые международные модели, что позволяет оценить влияние национальных особенностей на практику введения сотрудников в должность. Особое внимание уделено новым инновационным подходам, используемым в глобальной практике на сегодняшний день. На основе проведенного анализа в статье предложены актуальные методы адаптации персонала, разработанные с учетом специфики рынка труда и социокультурных особенностей армянских компаний.

Ключевые слова: адаптация, эволюция адаптации, международный опыт, инновационные практики, Республика Армения.

Введение

В условиях цифровизации, глобализации и развития гибких форм занятости адаптация персонала приобретает ключевое значение и выходит за рамки формальной процедуры. В первые месяцы работы формируется отношение сотрудника к организации, его вовлеченность и будущая эффективность, что напрямую влияет на результаты деятельности компании. Для Республики Армения это особенно актуально в условиях трансформации рынка труда и развития цифровой экономики. Эффективная адаптация становится важным фактором удержания кадров, повышения производительности и конкурентоспособности организаций.

Цель работы – определить наиболее эффективные методы адаптации персонала в Республике Армения на основе анализа эволюции подходов к адаптации, международного опыта и современных практик. *Объектом исследования* является процесс адаптации персонала в историческом и международном контекстах. Предметом исследования являются анализ эволюции практики, сравнительный анализ страновых моделей и оценка современных и инновационных инструментов адаптации для разработки решений в Армении.

Материал и методы

Понятие «адаптация» происходит от латинского “*adapto*” – приспособляю, от позднелатинского “*adaptatio*” – прилаживание, приспособление. В научный оборот этот термин официально вошел в 1865 году, когда его впервые ввел немецкий физиолог Герман Ауберт. Первоначально понятие появилось в биологии, однако в дальнейшем оно вышло за рамки естественных наук и стало активно применяться во многих других отраслях знания. В экономическую теорию понятие «адаптация персонала» пришло значительно позже – на рубеже 1980–1990-х гг. (J. Berthel, T. Breisig). Тем не менее, сам этот процесс применялся на практике задолго до того, как появилось его официальное название [1].

Адаптация персонала – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной «вработываемости» сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Данный процесс играет ключевую роль в управлении персоналом, так как существенно ускоряет выход сотрудников на продуктивную работу, минимизирует количество ошибок и помогает быстрее освоить корпоративную культуру компании. Кроме того, этот процесс системно снижает текучесть кадров на начальном этапе, одновременно повышая вовлеченность новичков и формируя их лояльность к организации [2].

Адаптация персонала прошла значительный путь развития – от простого освоения трудовых функций и выполнения инструкций к комплексному процессу, охватывающему не только работу, но и включение сотрудника в ценностную составляющую, нормы и корпоративную культуру организации.

В доиндустриальную эпоху адаптация была связана с длительной социализацией, где навыки формировались вместе с воспитанием. В де-

ревне ребенок с детства осваивал труд через подражание взрослым. В городах обучение происходило в ремесленных цехах, где ученик жил у мастера, выполнял простую работу, затем осваивал ремесло. Мастер отвечал за его обучение и поведение. Переход к подмастерью и мастеру требовал многолетнего обучения и создания «шедевра». Адаптация была пожизненной и основывалась на традициях и сословных нормах [3].

В индустриальную эпоху, с развитием фабрик и заводов, подход к адаптации сотрудников изменился под влиянием системы Фредерика Тейлора. В этот период работник воспринимался как исполнитель конкретной трудовой функции, а вся его работа делилась на простые шаги. Сама адаптация потеряла человеческий характер и свелась к обычному инструктажу для быстрого освоения рабочих обязанностей. Личные качества и психология новых работников никак не учитывались, поскольку главной целью было как можно скорее включить человека в конвейерный процесс для повышения производительности [4].

С 1930-х гг. подходы к управлению кардинально изменились с появлением *школы человеческих отношений*, основы которой заложил Элтон Мэйо благодаря Хоторнским экспериментам. Фокус внимания сместился на социальные факторы – мотивацию и психологический климат, поэтому адаптация стала более гуманной, превратившись из простого инструктажа в процесс социально-психологического включения новичка в коллектив при поддержке наставников [5].

В цифровую эпоху, когда бизнес вынужден быстро меняться, управление адаптацией перешло к HR-службам. Сам подход стал более человеческим. Фокус внимания сместился с чисто производственных показателей на психологический комфорт новичка и его мягкое вхождение в команду. Именно поэтому современные компании используют комплексный подход, сочетая профессиональную, психофизиологическую и социальную адаптацию. Процесс интеграции часто стартует еще до официального выхода на работу, на этапе пребординга, и продолжается в формате онлайн-онбординга. Дистанционно осваивать обязанности сотруднику помогают цифровые платформы, инструкции и корпоративные базы знаний. Однако автоматизация не отменяет живое общение. Сегодня компании активно развивают наставничество, закрепляют за новичками менторов и проводят регулярные встречи с коллегами. В результате, адаптация становится гибкой, непрерывной, индивидуальной и цифровой.

Из наиболее интересных и инновационных практик адаптации в цифровую эпоху можно выделить:

- 1) *AI-персонализированный онбординг и AI-ассистенты* (разработка индивидуального плана адаптации под опыт сотрудника в сочетании с круглосуточной поддержкой умными чат-ботами, которые выдают необходимую информацию и разгружают HR-отдел). К примеру, в компании IBM используют умный чат-бот МУСА (“My Career Advisor”), который помогает новичку индивидуально выстраивать план обучения в первые месяцы [6].
- 2) *Геймификация адаптации* (использование игровых механик, квестов и системы достижений для изучения корпоративных регламентов, что повышает вовлеченность новичка и снижает уровень стресса в первые недели).
- 3) *VR/AR-обучение* (применение технологий виртуальной и дополненной реальности для интерактивного знакомства с офисом, симуляции рабочих задач и безопасной отработки технических навыков в цифровой среде). Например, ритейл-гигант “Walmart” отправляет сотни тысяч новичков в VR-очки, чтобы те в виртуальной среде учились справляться с наплывом покупателей в «Черную пятницу» [7, 8].

Однако, несмотря на распространение цифровых тенденций, процесс адаптации к ним в значительной степени определяется уникальными национальными характеристиками каждой страны. В условиях глобализации компании неизбежно сталкиваются с необходимостью выбора или сочетания ключевых международных моделей управления. Каждая из этих систем предлагает свой баланс между жестким контролем эффективности и вниманием к личности сотрудника, что наглядно проявляется при сравнении их ключевых характеристик.

Японская модель прочно опирается на философию коллективизма. Компанию здесь воспринимают как пожизненное место работы. Ключевыми методами являются традиционное наставничество и ротация. На первый план выходит навык продуктивного взаимодействия внутри группы. Карьерный рост напрямую зависит от трудового стажа и глубокого знания внутренних процессов. Руководство поддерживает с подчиненными близкие неформальные отношения [2].

Американский подход, напротив, ориентирован на скорость и практический результат. Работу в организации сотрудники чаще воспринимают как определенный этап карьеры и готовы к частой смене мест. Для ускорения процесса компании активно применяют цифровые инструмен-

ты, систему взаимной поддержки равных по статусу коллег и четкие планы «30–60–90» [9]. От работника ждут высокой самостоятельности и личной инициативы. Сама структура управления строго формализована, поэтому руководители держат дистанцию в общении. Контроль осуществляется через цифровые метрики, а ответственность за итоговый результат остается персональной.

В основе *немецкой системы* лежит строгий порядок. Новичку в первый же выдают подробный план введения в должность и направляют на технические тренинги. Главными качествами работника в Германии считаются профессионализм и дисциплина. Лояльность к компании базируется на условиях контракта и взаимных обязательствах сторон. Для карьерного роста обязательно наличие официальных сертификатов и точное следование регламентам. Структура управления иерархическая, поэтому коммуникация с начальством строится строго в рамках профессионального этикета. Контроль опирается на стандарты и законы. При этом каждый сотрудник несет индивидуальную профессиональную ответственность за свой участок работы [10].

Модель адаптации в Армении во многом сочетает современные HR-практики с традициями личного общения. Отношение сотрудников к организации близко к семейной модели, где критически важны межличностные связи, что отчасти напоминает японский коллективизм, но на практике порой приводит к недостатку системности. Для введения в должность используют приветственные наборы (“Welcome Pack”), наставничество и регулярные встречи «один на один». В качестве доминирующих качеств работника выступают социализация и гибкость. Карьерный рост складывается как из личного вклада по KPI, отражая элементы американской модели, так и из позитивного влияния на общие результаты команды. Руководство поддерживает с подчиненными открытую и теплую коммуникацию. Система контроля здесь гибридная: оценка результатов по цифрам, свойственная немецкой структурности, сочетается с уровнем личного доверия, из-за чего прозрачность процессов иногда снижается, уступая место субъективности. Работник отвечает за задачи лично, но всегда может рассчитывать на поддержку коллег, что при сильной взаимовыручке иногда может размывать границы индивидуальной ответственности.

Таким образом, высокая зависимость от человеческого фактора обуславливает основные слабые стороны армянской модели: процессу

адаптации часто не хватает жесткой стандартизации, измеримых показателей успеха и этапа подготовки до выхода на работу, что делает его менее устойчивым по сравнению с зарубежными аналогами. Результаты сравнения международных моделей адаптации представлены в Табл. 1.

Таблица 1.

Сравнительный анализ международных моделей адаптации персонала

Критерий	Япония	США	Германия	Армения
Основные методы	Наставничество, ротация кадров	План 30–60–90, Buddy System, цифровой онбординг	“Einarbeitungsplan” (план введения), тех. тренинги	“Welcome Pack”, встречи 1-on-1, наставничество
Доминирующее качество	Навык продуктивного взаимодействия в группе	Самостоятельность и личная инициатива	Профессионализм и дисциплина	Социализация и гибкость
Критерии к продвижению по службе	Стаж, глубокое знание процессов, планомерный рост	Оперативность в достижении карьерных целей	Наличие сертификатов и четкое следование регламенту	Личный вклад (KPI) и влияние на успех команды
Отношение работника к организации	Восприятие компании как пожизненного места работы	Рассматривается как этап карьеры, готовность к переходам	Лояльность на основе контракта и взаимных обязательств	Отношение как к «семье», важность личных связей
Организация контроля	Неформальный мониторинг со стороны коллектива	Строгая оценка через цифровые метрики и цифры	Процедурный контроль согласно закону и стандартам	Гибрид: оценка результатов плюс личное доверие
Структура управления	Адаптивная и многоуровневая	Формализованная и линейная	Иерархическая и строго регламентированная	Гибкая, часто горизонтальная

Отношения с подчиненными	Личная, глубоко неформальная	Официально-деловая и дистанцированная	Деловая, в рамках профессионального этикета	Теплая, открытая коммуникация
Ответственность	Коллективная	Персональная	Индивидуальная профессиональная	Личная при поддержке команды

Заключение

Проведенный анализ показывает, что адаптация сотрудников играет ключевую роль в управлении персоналом. В ходе исторической эволюции этот процесс прошел путь от простого ученичества до комплексных систем цифровой эпохи. Наряду с этим в работе были всесторонне изучены современные инновационные практики, которые сегодня определяют передовой мировой опыт. Сравнение опыта таких стран, как Япония, США и Германия, с текущей ситуацией в Республике Армения подтвердило, что методы адаптации всегда зависят от специфики государства, но также позволило выявить ряд слабых сторон на локальном рынке. На данный момент процессу адаптации в армянских компаниях часто не хватает системности, четких измеримых показателей и полноценной подготовки сотрудников до выхода на работу.

Для устранения этих недостатков необходимо перенимать подходы, проверенные передовой мировой практикой. На основе изученного материала в статье предложены *практические рекомендации*, направленные на качественное улучшение и развитие системы адаптации в Армении.

1) 30–60–90 с KPI и гибкостью выполнения

В Армении компании уже активно используют KPI, но эти показатели часто не привязаны к самому этапу адаптации. Из-за этого даже при наличии наставника сложно понять, насколько успешно сотрудник прошел первые месяцы. Метод «30–60–90 дней» решает эту проблему. Он делит процесс на четкие шаги, а сочетание KPI с гибким подходом делает работу понятной и прозрачной для всех.

2) Пребординг как стандарт

Обычно процесс адаптации начинается только в первый рабочий день сотрудника. Это сильно увеличивает нагрузку на человека и замедляет его вход в работу. Пребординг позволяет дать базовую информацию

и познакомить с командой заранее. Это снижает уровень стресса и помогает быстрее влиться в процесс.

3) Ротация задач на старте

Часто новичок сразу начинает работать только в рамках одной роли. Из-за этого он не понимает, как устроена вся система компании. Ротация задач на старте помогает сотруднику лучше узнать структуру организации, а компании сразу выявить его самые сильные стороны.

4) “Data-driven” адаптация и AI-поддержка

В армянских компаниях очень сильна неформальная поддержка сотрудников, но при этом данные и аналитика для оценки процесса почти не используются. Внедрение метрик и цифровых инструментов позволит точно измерять скорость адаптации, отслеживать прогресс и вовремя давать новичку нужные подсказки.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Тюлькина Ю.С.* Сущность и принципы адаптации персонала // «Вестник Воронежского государственного университета. Сер.: Экономика и управление». №. 1. 2008. СС. 109–113.
2. *Маслова В.М.* Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. М.: «Юрайт», 2015, 492с.
3. *Конотопов М.В.* Экономическая история: учебник для вузов / М.В. Конотопов, С.И. Сметанин, А.В. Тебекин. 12-е изд. М.: Изд-во «Юрайт», 2026, 510с.
4. *Taylor F.* The principles of scientific management / By Frederick Winslow Taylor. New York; London: “Harper”, 1911, 144p.
5. *Mayo E.* The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. New York: The Viking Press, 1960, 187p.
6. Глоссарий // СберУниверситет: официальный сайт. URL: https://sberuniversity.ru/edutech-club/lab/glossary/936/?utm_referrer=https://ya.ru/
7. Адаптация персонала в 2026: лучшие методы и инструменты онбординга // vc.ru. 2026. URL: <https://vc.ru/hr/2701592-adaptatsiya-personala-v-2026-luchshie-metody-i-instrumenty-onbordinga>
8. How VR is transforming the way we train associates // Walmart: official website. 2018. URL: <https://corporate.walmart.com/news/2018/09/20/how-vr-is-transforming-the-way-we-train-associates>
9. Memwangi. 30–60–90 days plan: a proven guide for transitioning into a new job with examples // “Medium”. URL: <https://memwangi.medium.com/30-60-90-day->

plan-a-proven-guide-for-transitioning-into-a-new-job-with-examples-
ff7d2dc80156

10. Дронов Д.А. Адаптация персонала в зарубежных странах: особенности и возможности адаптации ее элементов к российской практике // Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования. Екатеринбург, 2019. СС. 1822–1831.

ADAPTATION WITHOUT BORDERS: THE EVOLUTION OF EMPLOYEE ONBOARDING PRACTICES AND INSIGHTS FROM INTERNATIONAL MODELS

A. Martirosyan, A. Avetyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

This article is dedicated to a comprehensive study of personnel adaptation systems within both historical contexts and international models, aiming for their effective application in Armenia. The article analyzes the evolution of employee adaptation methods, spanning from the pre-industrial era to modern management systems. It also examines key international models to assess how national characteristics influence onboarding practices. Special attention is paid to the latest innovative approaches currently utilized in global practice. Based on the analysis, the article proposes relevant methods for personnel adaptation tailored to the specific characteristics of the labor market and the socio-cultural traits of Armenian companies.

Keywords: adaptation, evolution of adaptation, international experience, innovative practices, Republic of Armenia.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТРАНЗАКЦИОННОГО И ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ

Э.С. Мартиросян

*Российско-Армянский университет
ernestmyan@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

Данная статья посвящена анализу и сравнению стилей лидерства с целью выявления наиболее подходящей модели лидерства в современной бизнес-среде. Для определения наиболее распространенного вида лидерства в армянских компаниях было проведено исследование в форме опроса среди населения РА. Опрос охватывал вопросы, касающиеся профессионального опыта респондентов в работе с непосредственными руководителями, а также применения ими методов управления, контроля, мотивации работников. В исследовании сопоставляются транзакционный и трансформационный стили лидерства, и обосновывается эффективность и целесообразность применения в зависимости от организационного контекста.

Работа состоит из двух частей. В первой части дается определение лидерства, его стилей, сквозь призму теории рассматривается понятие лидерства. Вторая часть работы посвящена представлению данных в результате исследования, выявления эмпирической связи полученных результатов, их интерпретация. Работа завершается заключением, где представлены ключевые выводы и даны рекомендации к решению исследуемой проблемы.

Ключевые слова: лидерство, транзакционное лидерство, трансформационное лидерство, сравнительный анализ, персонал, Республика Армения.

Введение

В современных условиях высокой неопределенности и активной цифровизации бизнес-процессов выявляются вопросы повышения эффективности управления. Для адаптации к меняющимся условиям и со-

хранения своего места среди множества конкурентов организациям необходимо определить релевантный стиль лидерства. Лидерство оказывает большое влияние на мотивированность, вовлеченность и результативность персонала, что непосредственным образом обуславливает эффективную деятельность компании.

Цель работы – на основе сравнительного анализа выявить наиболее эффективный вид лидерства в современных организациях. *Объектом* данного исследования являются лидерские подходы, применяемые в процессе управления в современных организациях. *Предметом* данного исследования являются сравнимые характеристики, преимущества и недостатки транзакционного и трансформационного лидерства.

Материал и методы

Проблема лидерства была в поле внимания теоретиков менеджмента еще с XX века, начиная с основателей классической школы управления. Тема была изучена такими учеными, как Ф. Тейлор, А. Файоль и др., но углубленным изучением лидерства как инструмента трансформации организации, ее структуры занимались Дж. Бернс и Б. Басса в 70-х годах прошлого века [1]. Именно развитие этих идей позволяют взглянуть на эту тему глубоко и сформулировать определение лидерства, что крайне важно для данного исследования. Лидерство, в широком смысле, – это процесс взаимодействия руководителя с командой, в результате которого команда достигает поставленных целей – за счет вдохновения, формирования общего видения в команде со стороны лидера [3].

Транзакционное лидерство, на основе которого лежат идеи классической школы управления, подразумевает организацию работ в соответствии с заранее определенными планами, графиками, правилами и методами работы. Лидеры склонны обеспечить к этому подходу бесперебойную работу механизмов, основанных на сосредоточенности и ориентированности на достижение поставленных целей. Сторонники данного подхода уделяют меньше внимание на вовлеченность персонала, заинтересованность и мотивированность своей работой; они не готовы приложить усилия и ресурсы на развитие, переобучение персонала, а требуют от работников выполнения планов и линейных задач.

На основе концепций трансформационного лидерства лежат работы Дж. Бернс и Б. Басса. Трансформационное лидерство, в отличие от

транзакционного, это – перемены, инновационные подходы, нестандартное отношение к работникам [2]. Сторонники данного подхода говорят о важности вовлечения сотрудников во все процессы и достижения целей посредством мотивации, вдохновения персонала, часто даже через призму своего опыта. Трансформационное лидерство поддерживает развитие членов команды, духовный и профессиональный рост, и на этом пути лидер играет ключевую роль, направляя многих и выступая наставником. Важно подчеркнуть, что трансформационные лидеры достигают решения многих проблем именно благодаря непрерывному развитию своей команды.

Основные различительные черты транзакционной и трансформационной стилей лидерства

Таблица 1.

Транзакционное лидерство	Трансформационное лидерство
Ориентация на выполнение задач и результаты	Ориентация на развитие и вдохновение сотрудников
Основано на системе вознаграждение и наказание	Основан на мотивации и личном примере лидера
Фокус на краткосрочных целях	Фокус на долгосрочном развитии
Сотрудники работают ради выгоды	Сотрудники работают ради общей цели
Руководитель выступает как контролер	Руководитель выступает как наставник

Таблица составлена на основе данных, приведенных в следующих источниках.*

В целях выявления наиболее предпочитаемого стиля лидерства среди жителей Армении было проведено социологическое исследование. Структуру опросного листа можно разделить на 5 подгрупп:

1. социально-демографические вопросы (возраст, опыт работы, сфера деятельности);
2. вопросы об управленческом опыте респондентов;
3. вопросы о факторах мотивации и ориентации на ценности;

* Bass B. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications / B.M. Bass, R.R. Riggio. 4-th ed. New York: "Free Press", 2008.

4. вопросы о предпочтительных методах контроля работы;
5. вопросы о специфике бизнес-среды Армении.

Эмпирическая база исследования составила 150 респондентов, основная часть которых являлись жителями Армении. У 71% респондентов имеется опыт работы в той или иной сфере. Особое внимание в исследовании заслуживает тот факт, что значительная часть выборки (69%) уже обладает определенным управленческим опытом, выступая в роли руководителей проектов, старост или лидеров волонтерских групп. Это позволяет интерпретировать полученные данные не только как ожидания рядовых сотрудников, но и как отражение ценностей нового поколения лидеров Армении, а около 30% отметили, что обычно в рабочих процессах выступают в роли исполнителя.

Анализ ответов на вопрос о значимости наставничества и способности лидера воодушевлять коллектив подтвердил наличие ценностного разрыва в корпоративной культуре РА. В то время как традиционные управленческие модели в Армении зачастую опираются на транзакционный инструментарий, ожидания респондентов смещены в сторону трансформационного лидерства. Суммарный показатель в 84% (оценки «4» и «5») свидетельствует о критическом запросе на человекоцентричный подход, что диктует необходимость трансформации классических стратегий управления в сторону развития эмоционального интеллекта и менторства. Такие данные могут быть обусловлены высокой долей представителей ИТ-сектора и креативных индустрий, где директивный подход управления крайне неэффективен и дает низкую результативность.

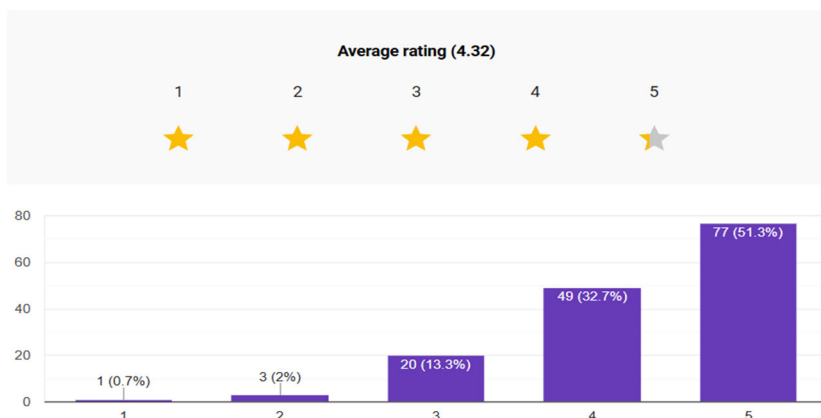


График 1. Анализ ответов на вопрос о значимости наставничества и способности лидера вдохновлять.

Несмотря на выраженный запрос на трансформационные изменения, качественный анализ ответов респондентов относительно текущей ситуации в организациях РА указывает на преобладание смешанных и транзакционных форм управления. Характерно, что значительная часть выборки сталкивается с элементами директивного контроля, где поощрение жестко привязано к выполнению плановых показателей.

При анализе специфики менеджмента в армянской бизнес-среде было выявлено, что неформальные связи и личный авторитет играют доминирующую роль в управлении – так считают более 42% опрошенных. Данная особенность формирует двоякую ситуацию: она способствует проявлению элементов трансформационного лидерства, а именно высокая преданность общей идее и лидеру, но, одновременно, затрудняет и применение объективных методов транзакционного управления. В таких условиях эффективность организации начинает слишком сильно зависеть от качеств конкретной личности, а не от отлаженных бизнес-процессов.

При выборе стимулов для эффективной работы респонденты продемонстрировали смещение приоритетов в сторону трансформационных ценностей. Несмотря на важность материального вознаграждения (транзакционный аспект), для большинства опрошенных ключевыми факторами стали осознание высокой значимости результата и гибкость условий труда. Это подтверждает гипотезу о том, что современный работник в Армении стремится к самореализации и смысловой наполненности деятельности, что требует от лидера умения транслировать вдохновляющее видение, а не просто контролировать исполнение регламентов.

Анализ ответов на вопрос о ключевых мотивационных факторов при выполнении задач позволил определить ценностные ориентиры современных специалистов в Армении. Выбор респондентов в пользу таких факторов, как «Осознание высокой значимости результата» и «Гибкость условий труда», указывает на доминирование внутренних стимулов, что является фундаментом трансформационного лидерства. В этой модели сотрудник работает не ради формального выполнения инструкции, а ради сопричастности к большой цели.

В то же время, наличие ответов, ориентированных на «Материальные бонусы и премии», подтверждает сохраняющуюся актуальность транзакционного подхода. Для армянской бизнес-среды это создает гибридную систему стимулов: материальное вознаграждение воспринимает-

ся как необходимая база, однако реальный «сверхрезультат» и вовлеченность достигаются через трансформационные инструменты – признание заслуг и предоставление автономии.

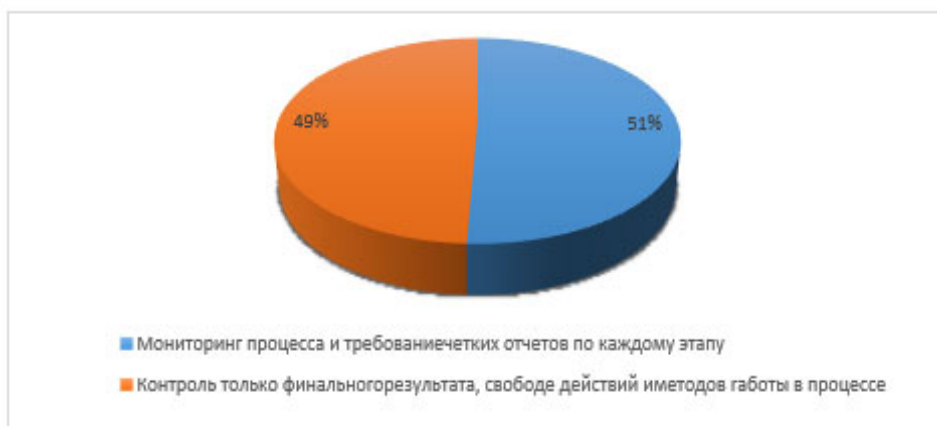


График 2. Анализ ответов на вопрос о продуктивном стиле контроля работ.

Таким образом, для эффективного управления в организациях РА руководителю необходимо сочетать четкость транзакционных договоренностей с трансформационным видением значимости труда.

Реакция на ошибки в исследуемых организациях также демонстрирует тяготение к трансформационной модели. Подавляющее большинство опрошенных ожидает от руководства эмоциональной поддержки и совместного анализа причин, а не штрафных санкций. Трансформационный подход здесь проявляется в «интеллектуальном стимулировании»: ошибка рассматривается как ресурс для развития компетенций, что в долгосрочной перспективе повышает устойчивость организации к рискам.

Таким образом, проведенное исследование теоретических основ и эмпирический анализ лидерских предпочтений в Республике Армения позволяют сделать вывод о существенной трансформации управленческой парадигмы. Результаты опроса подтверждают гипотезу о глубоком ценностном разрыве между традиционными иерархическими структурами и ожиданиями современных трудовых ресурсов. Подавляющее большинство респондентов демонстрирует устойчивый запрос на трансформационную модель управления, где функции наставничества и идейного вдохновения доминируют над жестким административным контролем.

Выявленная специфика бизнес-среды Армении указывает на выраженную персонификацию лидерства, при которой личный авторитет руководителя и система неформальных связей зачастую превалируют над формальными институтами и регламентами. С одной стороны, это создает уникальную базу для высокой лояльности и готовности персонала работать «ради идеи», что близко к трансформационному подходу. С другой стороны, избыточная зависимость от личности лидера и дефицит отлаженных бизнес-процессов ограничивают системное развитие организаций.

Учитывая, что значительная часть выборки уже обладает управленческим опытом и ориентирована на развитие человеческого капитала, можно прогнозировать постепенный отход армянских компаний от транзакционных рамок в пользу более гибких моделей. В современных условиях наиболее жизнеспособной представляется гибридная стратегия лидерства, сочетающая надежность прозрачных механизмов контроля с вдохновляющей ролью руководителя-ментора. Именно такой синтез позволит обеспечить как операционную устойчивость бизнеса, так и высокую вовлеченность нового поколения специалистов в условиях неопределенности.

Рекомендации

- ✓ Учитывая запрос 84% респондентов, руководителям следует смещать акцент с прямого контроля на наставничество, уделяя внимание профессиональному росту сотрудников.
- ✓ В условиях высокой значимости личного авторитета лидеру необходимо развивать навыки эмпатии и психологической поддержки, что критично при разборе ошибок и работе в условиях неопределенности.

Рекомендации для HR департамента и владельцев бизнеса

- ✓ Сохранить транзакционную базу (четкие KPI и бонусы) при активном внедрении трансформационных стимулов (признание заслуг, автономия, гибкость).
- ✓ Постепенное внедрять прозрачные и отлаженные бизнес-процессы, чтобы эффективность компании не зависела исключительно от личных связей и «ручного управления».

- ✓ Организовать тренинги по развитию навыков делегирования и предоставления конструктивной обратной связи без использования административного давления.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Тейлор Ф.У.* Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор; пер. с англ. А. И. Зак. М.: «Контроллинг», 1991. (Оригинальное издание 1911г.).
2. *Bass B.* The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications / В.М. Bass, R.R. Riggio. 4-th ed. New York: "Free Press", 2008.
3. *Друкер П.Ф.* Эффективный руководитель / П.Ф. Друкер; пер. с англ. О. Чернявской. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2010.
4. *Друкер П.Ф.* Энциклопедия менеджмента. М.: «Вильямс», 2004.
5. *Файоль А.* Общее и промышленное управление / А. Файоль; пер. с франц. Б.В. Бабина-Кореня. М.: «Контроллинг», 1992. (Оригинальное издание 1916г.).
6. *Burns J.* Leadership. New York: "Harper & Row", 1978.
7. *Bass B.* Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: "Free Press", 1985.
8. <https://management.econlib.ru/diplomnaya/liderstvo-i-timbilding/>
9. <https://psychoexpert.ru/referat/liderstvo-psihologiya/>
10. <https://moluch.ru/young/archive/87/4784>
11. <https://www.managementstudyguide.com/ru/transactional-versus-transformational-leadership-in-change-management.htm>
12. <https://cyberleninka.ru/article/n/stili-liderstva-i-uspeshnost-sliyaniy-transformatsionno-transaktsionnaya-kontseptsiya-liderstva/viewer>
13. https://gsom.spbu.ru/files/upload/niim/publishing/2012/wp_zamulin.pdf
14. https://www.researchgate.net/publication/384782157_LEADERSHIP_AND_MANAGEMENT_IN_A_MODERN_ORGANIZATION_A_REVIEW_OF_CURRENT_APPROACHES
15. <https://vikent.ru/enc/7383/>

A COMPARATIVE ANALYSIS OF TRANSACTIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN MODERN ORGANIZATIONS: THE CASE OF THE REPUBLIC OF ARMENIA

E. Martirosyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

This paper examines and compares leadership styles to identify the most appropriate leadership model for the contemporary business environment. To determine the most prevalent leadership style within Armenian companies, a survey-based study was conducted among the population of the Republic of Armenia (RA). The survey addresses respondents' professional experiences with their direct supervisors, as well as the implementation of management, control, and employee motivation practices. The article contrasts transactional and transformational leadership styles, substantiating their effectiveness and feasibility depending on the specific organizational context.

The study is structured into two parts. The first part defines leadership and its styles, examining the concept through a theoretical lens. The second part presents the empirical data obtained from the study, analyzes the correlation between the findings, and provides their interpretation. The paper concludes with a summary of key findings and offers recommendations for addressing the investigated issue.

Keywords: Leadership, transactional leadership, transformational leadership, comparative analysis, personnel, Republic of Armenia.

КИНОИНДУСТРИЯ КАК СПОСОБ АНАЛИЗА МЕЖПОКОЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

*А.Э. Минасян**

*Российско-Армянский университет
minasyananna37@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

Данная статья посвящена исследованию кинематографа как инструмента анализа межпоколенческих конфликтов в организации. *Актуальность темы* обусловлена тем, что современная профессиональная среда объединяет представителей разных поколений, отличающихся ценностными установками, моделями коммуникации, отношением к труду, карьерным ожиданиям и способами адаптации к организационным изменениям. Эти различия нередко становятся причиной напряженности, недопонимания и конфликтов в трудовом коллективе. *Цель статьи* заключается в выявлении аналитического потенциала кинематографических произведений для осмысления причин, форм проявления и способов разрешения межпоколенческих конфликтов в организационной среде. В работе предполагается обращение к фильмам, в которых отражаются особенности взаимодействия работников разных возрастных групп, а также рассмотрение отдельных примеров из художественной литературы в качестве дополнительного сравнительного материала.

Методологическую основу исследования составляют анализ, сопоставление и интерпретация художественных образов и сюжетных моделей.

Особое внимание уделяется тому, как через экранные и литературные образы раскрываются различия в профессиональном опыте, восприятии авторитета, отношении к инновациям и корпоративной культуре. На основании проведенного анализа можно заключить, что кинематограф может рассматриваться не только как форма художественного отражения социальной реальности, но и как значимый ресурс для научного анализа организационных процессов.

Ключевые слова: конфликт поколений, киноиндустрия, поведение в организациях, управление человеческими ресурсами.

* Научный руководитель: к.э.н., доцент А.А. Аветян.

Введение

В современных организациях все чаще формируется пространство, где одновременно работают представители разных поколений – бэби-бумеры, поколение X, миллениалы и зумеры. Эти различия затрагивают не только возраст, но и глубинные ценности, отношение к дисциплине, использованию цифровых технологий и ряд других факторов. В одном коллективе могут совместно трудиться сотрудники, которые ориентированы на стабильность, четкую иерархию и предсказуемость, и те, кто ценит гибкость, автономию и быстрый рост. В результате, межпоколенческие противоречия превращаются из отдельного эпизода в системное явление организационной жизни.

При этом конфликт поколений в компании нельзя сводить к банальному противостоянию «молодых» и «старых». В деловой среде он выражается, прежде всего, в столкновении различных моделей профессионального поведения, представлений о том, что считается нормой труда, а также ожиданий от руководства и компании, в целом. Особенно остро такие противоречия проявляются в периоды организационных реформ, активной цифровизации, ускорения бизнес-процессов и трансформации корпоративной культуры. Сказанное представляет особый интерес к методам, дающим возможность наглядно изучить природу и логику подобных разногласий. В числе таких инструментов хочется выделить кинематограф.

Особая роль кинематографа в контексте менеджмента обусловлена возможностью визуализации сложных процессов: лидерства, сопротивления изменениям и борьбы за власть. Благодаря своей наглядности кино выступает мощным аналитическим и образовательным ресурсом. *Целью статьи* является анализ межпоколенческих конфликтов через призму искусства кино и художественных произведений, а также формулирование практических рекомендаций для руководителей по итогам такого анализа.

Методы исследования

Основными методами исследования являются анализ научных источников в области организационного поведения, управления персоналом и теории поколений. С целью выявления закономерностей межпоко-

ленческого взаимодействия в разнообразных социальных и организационных контекстах применялся сравнительный анализ художественных произведений, в частности кинофильмов, а также интерпретация образной системы и нарративных структур. Эмпирическим материалом послужили кинофильмы «Стажер» и «Дьявол носит Prada», наглядно демонстрирующие различные модели профессиональных отношений между представителями разных поколений. В качестве дополнительного источника для сопоставления привлекался роман И.С. Тургенева «Отцы и дети». Обращение именно к этим произведениям обосновано их способностью раскрывать природу межпоколенческих противоречий, многообразие форм их проявления и возможные пути преодоления.

Результаты исследования

Теоретическая основа

Конфликт поколений внутри организации заключается не столько в разнице возрастов, сколько в расхождении систем ценностей и моделях поведения. На формирование этих различий влияют социально-экономические условия, в которых происходит взросление представителей разных поколений, уровень технологического развития, особенности образования, изменения на рынке труда, опыт кризисов и так называемый «информационный пузырь», который своевременно дает определение о карьере и профессиональном успехе. Именно поэтому сотрудники разных возрастных групп имеют разное восприятие трудовой дисциплины, руководства, самостоятельности и способы коммуникации. Это проявляется в разногласиях относительно рабочих целей, методов общения и восприятия руководства. Межпоколенческие конфликты нередко возникают из-за того, что люди по-разному расставляют акценты в профессиональной сфере. Одни видят в работе прежде всего источник стабильности, четкий порядок, уважение к должностной вертикали и планомерный карьерный рост. Другие ставят во главу угла свободу действий, причастность к принятию решений, осмысленность выполняемой работы и гармонию между профессиональной и личной жизнью. Это приводит к тому, что одни и те же рабочие нормы воспринимаются совершенно иначе: для одних они – залог слаженной работы, для других – препятствие для инициативы.

Еще один источник напряжения – это разное отношение к власти и организационной иерархии. В классической теории поколений К. Мангейма подчеркивается, что различия между поколениями формируются не только возрастом, но и общим историческим, социальным и культурным опытом, который влияет на ценности, модели поведения и способы восприятия изменений. Поэтому расхождения между старшими и младшими сотрудниками в организации могут быть связаны не просто с личными качествами, а с различными условиями профессионального и социального становления. Представители старших поколений, как правило, воспринимают руководителя как носителя законного авторитета, не требующего дополнительных обоснований. Молодые сотрудники, напротив, рассчитывают на прозрачность управленческих решений, готовность к диалогу и горизонтальную коммуникацию. Следствием этого расхождения становится двойное толкование одних и тех же ситуаций: неформальное общение может выглядеть как нарушение субординации, а подчеркнутая управленческая дистанция как закрытость и нежелание идти на сотрудничество. Именно поэтому межпоколенческие противоречия в организации становятся не одноразовым явлением, а тенденцией [1].

В исследованиях организационного поведения С. Роббинса и Т. Дзаджа конфликт рассматривается как естественный элемент групповой динамики, который при правильном управлении способен не только создавать напряжение, но и выявлять скрытые проблемы коммуникации, стимулировать пересмотр привычных управленческих практик и способствовать поиску новых решений. С этой точки зрения межпоколенческие противоречия могут иметь конструктивный потенциал, если организация не подавляет их формально, а использует как основание для диалога и обновления внутренних процессов. А также отмечается, что существенную роль играет и различие в отношении к изменениям и технологиям. В условиях цифровизации молодые сотрудники обычно подстраиваются к новым инструментам, быстро адаптируясь к инновациям, тогда как часть более опытных работников может воспринимать постоянные изменения как угрозу устоявшейся профессиональной компетентности и реагировать на них остро [2]. Это порождает напряжение, связанное с перераспределением символического статуса внутри коллектива.

Вместе с тем, межпоколенческий конфликт не всегда носит исключительно негативный характер. При грамотном управлении он, как и любой другой конфликт, способен стать ресурсом развития. Такая позиция

прослеживается и в работах Т.С. Кабаченко, посвящённых психологии управления: эффективность руководства зависит не только от формального распределения полномочий, но и от понимания психологических особенностей работников, их мотивации, ожиданий и отношения к управленческому воздействию. В контексте межпоколенческих различий это означает, что руководитель должен учитывать неодинаковые представления сотрудников о дисциплине, самостоятельности, авторитету и карьерному развитию. В связи с этим соединение опыта, устойчивости и институциональной памяти старших поколений с инновационностью, гибкостью и скоростью мышления молодых сотрудников может выступать ресурсом развития организации. Однако такой потенциал реализуется только при наличии продуманной управленческой стратегии, основанной на диалоге, признании различий и создании условий для межпоколенческого обмена знаниями. Как на уровне отдельной организации, так и в глобальном масштабе конфликтные ситуации и кризисные явления нередко приводят к трансформации и порождают различные инновации. Конкретно в случае с межпоколенческими конфликтами особенно показательно, что соединение опыта, устойчивости и институциональной памяти старших поколений с инновационностью, гибкостью и скоростью мышления младших сотрудников позволяет выстроить более сбалансированную и эффективную организационную модель [3].

Кинематограф как средство анализа организационных конфликтов

Кинематограф обладает рядом качеств, которые делают его полезным и очень удобным инструментом для анализа межпоколенческих конфликтов. Во-первых, фильм показывает конфликт в развитии: можно проследить и момент возникновения напряжения, и формы сопротивления, а кроме того способы адаптации и возможные варианты разрешения. Во-вторых, он демонстрирует конфликт в контексте конкретной организационной культуры, а не как отвлечённую схему. Глубокое погружение в мир персонажа позволяет зрителю увидеть истоки его поведения: позиции сторон здесь представлены как прямой результат влияния корпоративной среды. Кроме того, художественное произведение позволяет анализировать те аспекты организационного поведения, которые трудно уловить в чисто теоретических моделях: интонации, невербальные реак-

ции, скрытое недоверие, борьба за признание, эмоциональная изоляция, страх утраты профессиональной значимости. Именно поэтому кинематограф можно использовать в преподавании менеджмента, организационного поведения, конфликтологии и, конечно же, HR-практики.

Практические примеры

«Стажер» как пример конструктивного взаимодействия поколений

В фильме «Стажер» межпоколенческое взаимодействие раскрывается не через открытое противостояние, а через постепенное преодоление возрастных стереотипов внутри организации. Первоначально Бен (возрастной сотрудник) воспринимается молодым коллективом скорее как представитель «устаревшего» профессионального опыта, который плохо сочетается с динамичной цифровой средой. Однако развитие сюжета показывает, что его возраст и опыт не являются препятствием для адаптации, а, напротив, становятся ресурсом для стабилизации коммуникации внутри команды. Особое значение в фильме имеет и сама позиция Бена как стажера. Его возраст в данном случае не должен восприниматься как странность или несоответствие занимаемой роли. Напротив, готовность человека с большим жизненным и профессиональным опытом снова войти в позицию ученика свидетельствует о высокой степени внутренней зрелости, открытости к изменениям и способности к непрерывному развитию. Такая ситуация показывает, что обучение и адаптация не являются признаками неопытности или слабости; они могут выступать проявлением профессионального достоинства и уважения к новой организационной среде.

С управленческой точки зрения, фильм демонстрирует важный механизм разрешения межпоколенческого напряжения: конфликт смягчается не за счет подчинения одного поколения другому, а благодаря взаимному признанию сильных сторон. Молодой руководитель получает возможность увидеть в старшем сотруднике не символ прошлого, а носителя эмоциональной устойчивости, профессиональной ответственности и коммуникативной зрелости. Сам Бен, в свою очередь, не противопоставляет свой опыт новой корпоративной культуре, а сохраняет готовность учиться и адаптироваться. Поэтому фильм показывает, что эффективная

многопоколенная организация строится не на устранении различий, а на их грамотном соединении.

Данный пример показывает, что теория поколений может использоваться как вспомогательный аналитический инструмент, однако она не должна превращаться в универсальное объяснение поведения сотрудников. Возрастная принадлежность помогает выявить возможные различия в ценностях и ожиданиях, но не отменяет индивидуальный опыт, профессиональные качества и особенности корпоративной среды.

«Дьявол носит Prada» как пример обострения поколенческого и ценностного разрыва

Фильм «Дьявол носит Prada» можно рассматривать как пример предупреждающего характера для менеджера. В нём межпоколенческий и ценностный конфликт возникает не только из-за различия возраста или профессионального опыта, но и из-за особенностей управленческой среды. Жесткая иерархия, эмоциональная дистанция, непрозрачные требования и постоянное давление результата создают условия, в которых молодой сотрудник вынужден не столько профессионально развиваться, сколько постоянно доказывать право находиться в организации.

С управленческой точки зрения данный фильм показывает, что высокая требовательность руководителя сама по себе не является проблемой. Проблема возникает тогда, когда требовательность превращается в подавление, отсутствие обратной связи и нормализацию психологического напряжения. В такой ситуации межпоколенческий конфликт усиливается: старшее поколение воспринимается как источник давления и недоступного авторитета, а молодое – как недостаточно устойчивое или неподготовленное к «реальной» профессиональной среде.

Именно этому фильм важен не как история личного конфликта между руководителем и сотрудником, а как демонстрация управленческой ошибки. Менеджеру необходимо своевременно видеть границу между дисциплиной и давлением, профессиональной требовательностью и обесцениванием, высокой корпоративной культурой и токсичной средой. Если эти границы не контролируются, организация может сохранять внешнюю эффективность, но внутри будет накапливать недоверие, эмоциональное выгорание и ценностный разрыв между поколениями.

«Отцы и дети»

Данный роман немного выходит из общей темы, однако такая литературная параллель очень уместна. Несмотря на то что произведение не связано с организационной тематикой в современном понимании, оно сохраняет важное методологическое значение. Тургенев показывает, что конфликт поколений является прежде всего конфликтом ценностей, мировоззрения и способов понимания действительности. В организационной среде это означает, что спор о формах работы, отношении к дисциплине, стилях общения или карьерных ожиданиях обычно скрывает более глубокое противоречие между разными моделями профессионального существования. Именно поэтому управленец должен уметь видеть за внешним разногласием более глубокий ценностный слой конфликта.

Обсуждение

Кинематографический анализ полезен для управленца прежде всего тем, что помогает распознавать типичные сценарии межпоколенческого напряжения. Через художественные образы легче увидеть недоверие к молодому руководителю, обесценивание возрастного сотрудника, сопротивление нововведениям, различие в ожиданиях от обратной связи и разные представления о профессиональной лояльности. Кроме того, фильмы могут использоваться в образовательных целях – в программах подготовки руководителей, HR-специалистов и тимлидов. Анализ художественного сюжета позволяет обсуждать сложные организационные ситуации в безопасной форме, без привязки к конкретным работникам компании. Это делает кинематограф удобным средством развития управленческого мышления. Наконец, такой анализ подводит к важному практическому выводу: эффективная организация не устраняет поколенческие различия, а учится ими управлять.

Старшие сотрудники привносят опыт, устойчивость и институциональную память, молодые в свою очередь – гибкость, инновационность и быструю адаптацию. Задача руководителя состоит в том, чтобы превратить это различие в механизм взаимного усиления, а не во внутреннюю линию раскола.

Заключение

Таким образом, кинематографические произведения могут рассматриваться как значимый инструмент анализа межпоколенческих конфликтов в организации. Их ценность заключается в том, что они позволяют увидеть конфликт не как абстрактную теоретическую схему, а как живой процесс, проявляющийся в коммуникации, стиле руководства, отношении к авторитету, восприятию опыта и готовности к изменениям.

Проведенный анализ показывает, что межпоколенческий конфликт возникает не только из-за возраста сотрудников, но и из-за различий в ценностях, профессиональных ожиданиях, отношении к дисциплине, карьерному росту и корпоративной культуре. Фильм «Стажер» демонстрирует конструктивную модель взаимодействия поколений: при уважительной коммуникации и готовности к взаимному обучению возрастной сотрудник в роли новичка воспринимается не как слабость, а как пример профессиональной гибкости, внутренней зрелости и способности к адаптации. В свою очередь, фильм «Дьявол носит Prada» имеет предупреждающее значение для менеджера, поскольку показывает, как жесткая иерархия, эмоциональная дистанция, непрозрачные требования и давление результата усиливают ценностный разрыв и превращают рабочую среду в источник напряжения. Литературная параллель с романом «Отцы и дети» подтверждает, что такие противоречия имеют не только организационную, но и более глубокую культурную природу.

Следовательно, основная практическая ценность такого анализа состоит в том, чтобы помочь руководителю своевременно распознавать источники межпоколенческого напряжения, пресекать токсичные формы коммуникации и создавать условия для диалога. Кинематограф в этом смысле может использоваться не только как иллюстративный материал, но и как инструмент подготовки управленцев к работе в условиях многопоколенной организации, где опыт, устойчивость, инновационность и гибкость не исключают, а дополняют друг друга.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Mannheim K.* The Problem of Generations. Essays on the Sociology of Knowledge. London, 1952.
2. *Robbins S., Judge T.* Organizational Behavior. "Pearson", 2019.
3. *Кабаченко Т.С.* Психология управления. М.: «Юрайт», 2021.

4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: «Питер», 2018.
5. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2010.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: «Вильямс», 2019.
7. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: «Питер», 2020.
8. The Intern. Directed by Nancy Meyers. “Warner Bros”, 2015.
9. The Devil Wears Prada. Directed by David Frankel. “20th Century Fox”, 2006.
10. Тургенев И.С. Отцы и дети. М.: «Художественная литература», 2022.

CINEMA AS A TOOL OF ANALYZING INTERGENERATIONAL RELATIONS

A. Minasyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The article examines cinema as a tool for analyzing intergenerational conflicts in organizations. The relevance of the topic is driven by the fact that today's professional environment brings together representatives of different generations who differ in their value systems, communication patterns, attitudes toward work, career expectations, and approaches to adapting to organizational change. These differences frequently give rise to tension, misunderstanding, and conflict within work teams.

The article aims to identify the analytical potential of cinematic works for understanding the causes, manifestations, and resolution of intergenerational conflicts in organizational settings. The study draws on films that reflect the specifics of interaction among employees of different age groups, and also considers selected examples from fiction as additional comparative material.

The methodological framework is based on the analysis, comparison, and interpretation of artistic images and narrative patterns. Particular attention is paid to how differences in professional experience, perceptions of authority, attitudes toward innovation, and corporate culture are revealed through cinematic and literary imagery. The analysis leads to the conclusion that cinema can be regarded not only as a form of artistic reflection of social reality, but also as a significant resource for the scholarly analysis of organizational processes.

Keywords: generational conflict, film industry, organizational behavior, human resource management.

ОЦЕНКА ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ КАДРОВОГО РИСКА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

И.Л. Пихтильков

*Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина
pikhtilov@inbox.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье представлен анализ теоретических подходов к дефиниции «кадровый риск» в контексте современной парадигмы управления персоналом и сформировано собственное определение термина «кадровый риск»

Ключевые слова: кадровый риск, управление персоналом, человеческий фактор, экономическая безопасность, классификация рисков.

Введение

В современной экономической науке и практике управления проблема идентификации и минимизации рисков приобретает критическое значение. Нестабильность макроэкономической среды, геополитические вызовы и трансформация рынка труда актуализируют вопросы, связанные с обеспечением кадровой безопасности организаций. Как справедливо отмечают отечественные исследователи, многие социально-экономические процессы имеют вероятностную сущность, что делает невозможным однозначное прогнозирование влияния тех или иных событий на развитие бизнеса. При этом они сходятся во мнении, что кадровые риски являются ключевыми, поскольку остальные виды рисков (финансовые, производственные, информационные) реализуются опосредованно, через деятельность персонала [1].

Анализ научной литературы последних лет показывает, что, несмотря на повышенный интерес к данной проблематике, в теоретическом поле сохраняется терминологическая неопределенность. Зачастую в процессе управления персоналом подходят к определению кадровых рисков бессистемно, что напрямую влияет на надежность обеспечения безопас-

ности организации. Авторы акцентируют внимание на разных аспектах: к примеру, на ущербе от нелояльности и противоправных действий, или на неэффективности кадровой политики, или на психологическую природу личности.

Целью данной статьи является систематизация существующих теоретических подходов к определению понятия «кадровый риск», а также уточнение его сущностных характеристик и места в системе управления персоналом. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: рассмотреть эволюцию взглядов на природу кадрового риска, выделить основные классификационные признаки, проанализировать субъектно-объектные отношения в контексте управления кадровыми рисками.

Материал и методы

Теоретико-методологической основой исследования послужили фундаментальные труды отечественных ученых в области риск-менеджмента, экономики труда и управления персоналом. В работе использованы общенаучные методы познания: диалектический метод, методы анализа и синтеза, индукции и дедукции. Для обработки и систематизации теоретического материала применялись методы сравнительного и терминологического анализа, а также метод научной классификации. Информационную базу составили научные статьи, монографии и учебные пособия, опубликованные в рецензируемых изданиях за период с 2013 по 2025 гг., размещенные в научных электронных библиотеках и представленные в открытом доступе.

Результаты

В результате анализа теоретических источников выявлено многообразие подходов к определению кадрового риска. В теории управления персоналом кадровый риск, вполне логично, определяют как вероятность возникновения неблагоприятных событий и последствий, связанных с действиями или бездействием персонала [1, 2]. Однако в зависимости от акцента на источнике возникновения или характере последствий, выделяются разные концептуальные подходы (Табл. 1).

Таблица 1.

Основные подходы к определению кадрового риска

Подход	Сущность риска	Авторы	Ключевая идея
Деятельностный (поведенческий)	Вероятность потерь от действий или бездействия сотрудников	Митрофанова А.Е., Слободской А.Л., Тихонов А.И.	Риск возникает непосредственно на рабочем месте вследствие нарушений, халатности или мошенничества
Управленческий (системный)	Следствие просчетов в кадровой политике и системе управления	Иванова Л.Л., Соломанидина Т.О., Саакян М.К.	Источник риска кроется в неэффективности процедур подбора, мотивации, оценки и развития персонала
Личностный (психологический)	Проявление человеческого фактора, свойств личности	Ильин Е.П., Духновский С.В., Бадалова А.Г.	Риск обусловлен психофизиологическими особенностями, ценностными установками и склонностями индивида
Безопасности	Внутренняя угроза экономической безопасности	Алавердов А.Р., Кузнецова Н.В.	Кадровые риски – это угроза интересам компании, реализуемая через персонал

Составлено на основе [2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9].

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что кадровый риск является сложной, многоаспектной категорией. Он не может быть сведен исключительно к вероятности финансовых потерь. Исследователи также выделяют такие сущностные черты кадрового риска, как противо-

речивость (возможность как негативных, так и позитивных последствий), альтернативность (необходимость выбора) и неопределенность (неполнота информации о факторах среды) [2].

Кроме того, определение подходов к пониманию и управлению кадровыми рисками может быть основано на их классификации. В теории управления персоналом используют разные критерии:

1) *по месту возникновения*: внешние (политические, экономические, рыночные) и внутренние (личностные и риски системы управления персоналом) [3];

2) *по объекту риска*: риски персонала (потери работы, дохода), риски организации (материальные, репутационные потери), риски государства (социальная напряженность) [1];

3) *по этапам работы с персоналом*: риски при найме (подбор неблагонадежного сотрудника), в процессе работы (снижение мотивации), при высвобождении (разглашение конфиденциальной информации) [10].

Важным результатом является выявление роли субъектов управления кадровыми рисками в рамках трудовых отношений. В соответствии со структурой этих отношений, формализованной в Российской Федерации Трудовым Кодексом, ключевыми субъектами в них выступают государство, работодатель и работник. Государство на макроуровне стремится к защите прав работников и повышению качества трудовой жизни населения в целом. Организация как работодатель ориентирована на получение прибыли и улучшение собственного имиджа. Служба управления персоналом, выступая агентом работодателя, также заинтересована в прибыльности и привлекательности компании, но уже в контексте своей профессиональной эффективности. Работник же преследует индивидуальные цели – повышение личных доходов и качества собственной трудовой жизни.

Такая структура целей характеризуется единством в части повышения качества трудовой жизни, однако внутренне противоречива, поскольку каждый субъект стремится к реализации собственной выгоды. Ключевой угрозой выступает ситуация «распыленной работы», при которой управленческие воздействия осуществляются разрозненно, без координации. В случае пренебрежения интересами других субъектов и отсутствия балансирующих механизмов ни один из участников не в состоянии добиться устойчивого успеха в собственной области [11].

Обсуждение результатов

Полученные результаты позволяют углубить теоретическое понимание кадрового риска и его места в системе управления организацией. Дискуссионным остается вопрос о соотношении понятий «кадровый риск» и «угроза кадровой безопасности». Ряд авторов рассматривают управление кадровыми рисками как инструмент обеспечения кадровой безопасности [9]. Данная точка зрения представляется обоснованной, так как системная работа по идентификации, оценке и минимизации рисков превентивно предотвращает реализацию угроз.

Сравнивая представленные подходы, можно отметить их взаимодополняемость. Деятельностный подход описывает механизм реализации риска, управленческий – указывает на его первопричины, личностный – объясняет природу поведения сотрудника, подход безопасности указывает на влияние кадрового на систему экономической безопасности организации. Но используемые подходы не в полной мере отвечают требованиям комплексности и системности.

Путем интеграции описанных выше взглядов можно предложить авторское определение кадрового риска как вероятности наступления событий, негативно влияющих на достижение целей организации и влекущих за собой прямой или косвенный ущерб, вследствие дисбаланса в системе управления персоналом и проявлений личностных характеристик работников под воздействием факторов внешней и внутренней среды.

Практическая значимость проведенного анализа заключается в том, что уточнение определения кадрового риска позволит разработать концепцию мер воздействия, соответствующую природе явления. К примеру, риски, связанные с наймом персонала, возникают при найме персонала и первичных оценочных процедурах, в то время как риски мотивации и лояльности – в области корпоративной культуры.

Выводы

В заключение следует отметить, что кадровый риск представляет собой сложную междисциплинарную категорию, которую следует рассматривать интегративно как результат взаимодействия человеческого фактора и качества управленческих систем.

Систематизация подходов к определению кадровых рисков основана на акценте внимания на различных аспектах исследуемого феномена.

Рассмотренные подходы базируются на дифференциации рисков как по источникам возникновения (внешние/внутренние), объектам воздействия (работник, организация, государство), этапам трудового цикла и характеру последствий, так и по сущностным проявлениям риска в областях безопасности, труда и психологии.

Интеграция описанных в работе подходов позволяет сформировать наиболее полное и релевантное для целей управления понимание кадрового риска как комплексной категории, аккумулирующей влияние человеческого фактора, качества управленческих систем и воздействия внешней среды.

Отдельно стоит отметить, что в связи с глобальной трансформацией экономических отношений, перспективными направлениями дальнейших исследований становятся: разработка методик количественной и качественной оценки новых видов рисков, возникающих в условиях цифровизации экономики и трансформации социально-трудовых отношений, а также создание отраслевых моделей управления кадровыми рисками.

ЛИТЕРАТУРА

1. Таганова Е.Н., Алиева Т.М., Шпортько Ю.В. Управление HR-рисками: тенденции и перспективы // «Вестник РГГУ. Сер.: Экономика. Управление. Право». № 1. 2023. СС. 27–42.
2. Парчук Д.С. Исследование кадровых рисков в современной организации // «Векторы благополучия: экономика и социум». № 1 (48). 2023.
3. Митрофанова А.Е. Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации [Текст] / А.Е. Митрофанова // «Компетентность». № 3. 2013.
4. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011, 155с.
5. Иванова Л.Л. Риски в системе кадровой безопасности // «Государственное и муниципальное управление. Ученые записки». № 3. 2015. СС. 350–355.
6. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Кадровая безопасность компании. М.: «Альфа-Пресс». 2011, 688с.
7. Бадалова А.Г. Управление кадровыми рисками предприятия // «Российское предпринимательство». № 7. 2005. СС. 92–98.
8. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: Учебник. 2-е изд. М.: Университет Синергия, 2020, 460с.
9. Кузнецова Н.В. Управление кадровыми рисками современной организации // «Вестник ЗабГУ». № 7 (98). 2013. СС. 94–100.

10. Фокина Н.А. Классификация рисков кадровой безопасности предприятия // «Научный вестник: финансы, банки, инвестиции». № 3 (52). 2020. СС. 103–111.
11. Лифановская О.В., Гришин В.Н., Гуреев П.М. Исследование кадровых рисков организации в сфере управленческого консалтинга // УПИРР. № 1. 2025.

ASSESSMENT OF APPROACHES TO DEFINING PERSONNEL RISK IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM OF A MODERN ORGANIZATION

I. Pikhilkov

Yuri Gagarin Saratov State Technical University

ABSTRACT

This article presents an analysis of theoretical approaches to defining the concept of “personnel risk” within the context of the modern human resource management paradigm and formulates an original definition of the term “personnel risk.”

Keywords: personnel risk, human resource management, human factor, economic security, risk classification.

ԹԻՄՈՒՄ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ԽՈԶԸՆԴՈՏՆԵՐԸ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ՀԱՂԹԱՀԱՐՄԱՆ ՈՒՂԻՆԵՐԸ

Թ.Ժ. Պողոսյան, Ս.Ա. Մելքումյան

*Ռուս-հայկական համալսարան
tpoghosyan@ichd.org, melqumyansvetlana2005@gmail.com*

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Թիմում արդյունավետ հաղորդակցությունը հանդիսանում է կազմակերպության արդյունավետ կառավարման կարևոր նախապայմաններից մեկը: Հաղորդակցության ճիշտ կազմակերպումը նպաստում է տեղեկատվության հստակ և ժամանակին փոխանցմանը, թիմային համագործակցության ամրապնդմանը և կառավարչական որոշումների արդյունավետ իրականացմանը: Սակայն կազմակերպություններում հաճախ առաջանում են հաղորդակցության տարբեր խոչընդոտներ՝ հոգեբանական, կազմակերպչական, տեղեկատվական և մշակութային, որոնք կարող են խաթարել հաղորդակցման գործընթացը և նվազեցնել թիմային աշխատանքի արդյունավետությունը: Հոդվածում ուսումնասիրվում են թիմում հաղորդակցության հիմնական խոչընդոտները, վերլուծվում են դրանց առաջացման պատճառներն ու ազդեցությունը թիմային աշխատանքի վրա: Ներկայացվում են նաև հաղորդակցության արդյունավետության բարձրացման և նշված խոչընդոտների հաղթահարման հնարավոր ուղիները:

Հիմնաբառեր՝ թիմ, հաղորդակցություն, հաղորդակցության խոչընդոտներ, թիմային աշխատանք, արդյունավետ հաղորդակցություն:

Ժամանակակից կազմակերպություններում թիմային աշխատանքը արդյունավետ կառավարման և հաջողության հիմնական գործոններից մեկն է: Թիմում հաղորդակցությունը ապահովում է տեղեկատվության հոսքը, կառավարչական որոշումների կայացումը և համագործակցության զարգացումը: Սակայն տարբեր խոչընդոտներ՝

ինչպես անհատական, այնպես էլ կազմակերպչական մակարդակներում, հաճախ խաթարում են արդյունավետ հաղորդակցությունը, ինչի հետևանքով նվազում է թիմի արտադրողականությունը և առաջանում են կոնֆլիկտներ:

Հետազոտության նպատակն է բացահայտել թիմում հաղորդակցության հիմնական խոչընդոտները և ուսումնասիրել դրանց հաղթահարման արդյունավետ ուղիները՝ նպաստելով թիմային աշխատանքի բարելավմանը: Հետազոտության խնդիրներն են՝

1. Ուսումնասիրել թիմային հաղորդակցության տեսական հիմքերը և նշանակությունը:
2. Բացահայտել թիմում հաղորդակցության հիմնական խոչընդոտները:
3. Վերլուծել հաղորդակցության խոչընդոտների առաջացման պատճառները:
4. Ուսումնասիրել հաղորդակցության արդյունավետության բարձրացման մեթոդները:
5. Առաջարկել գործնական ուղիներ հաղորդակցության խոչընդոտների հաղթահարման համար:

Արդյունավետ հաղորդակցությունը հանդիսանում է կարևոր տարբերակիչ գործոն կազմակերպության նպատակների իրականացման գործում: Բարդ և դինամիկ բիզնես միջավայրերում ղեկավարի առաջնահերթ նպատակն է հստակ ձևակերպել կազմակերպության տեսլականը, ոգեշնչել թիմին և ապահովել արդյունավետ հաղորդակցություն կազմակերպության ստորաբաժանումների միջև:

Հաղորդակցությունը կազմակերպություններում կարևոր գործընթաց է, որը ապահովում է տեղեկատվության և գաղափարների փոխադարձ փոխանակումը անդամների միջև: Արդյունավետ հաղորդակցությունը նպաստում է համագործակցությանը, ապահովում է հստակություն և նպաստում է կազմակերպության ընդհանուր հաջողությանը: Կառավարման մեջ հաղորդակցության խոչընդոտները հաճախ առաջացնում են այլ խնդիրներ կազմակերպություններում և ազդում կառավարման արդյունավետության վրա [1]:

Արդյունավետ հաղորդակցությունը յուրաքանչյուր թիմի հաջողության կարևոր նախապայմաններից է, սակայն տարբեր խոչընդոտներ կարող են խանգարել այդ գործընթացին, ինչպիսիք են՝ թյուրըմբռնումները, հաղորդագրության հստակության պակասը, Էմոցիոնալ խոչընդոտները, մշակութային տարբերությունները և տեխնոլոգիաների չափազանց մեծ կիրառությունը:

Թյուրըմբռնումները հաճախ առաջանում են ենթադրությունների կամ ոչ ամբողջական տեղեկատվության արդյունքում: Այն հաճախ առաջանում է ղեկավարների կողմից ենթականերին փոխանցվող ոչ հստակ տեղեկատվության հետևանքով: Երկկողմանի հաղորդակցության բացակայությունը ավելի է խորացնում այս խնդիրը, քանի որ այն խանգարում է աշխատակիցներին պարզաբանումներ պահանջել կամ արտահայտել իրենց տեղեկատվական կարիքները: Երբ թիմի անդամները տարբեր կերպ են մեկնաբանում հաղորդագրությունները, դա կարող է հանգեցնել շփոթության, դժգոհության և նույնիսկ կոնֆլիկտների: Օրինակ՝ պարզ հանձնարարությունը կարող է տարբեր կերպ ընկալվել, ինչի հետևանքով առաջանում են գործողությունների և արդյունքների անհամապատասխանություններ: Այս խնդիրը նվազեցնելու համար կարևոր է խրախուսել պարզաբանող հարցերը և հետադարձ կապը, որպեսզի բոլոր մասնակիցները ճիշտ հասկանան հաղորդագրության բովանդակությունը [2]:

Հաղորդագրության հստակության բացակայությունը կարող է լուրջ խոչընդոտներ ստեղծել թիմային հաղորդակցության մեջ: Ենթակաների կողմից հետադարձ կապի բացակայությունը թույլ չի տալիս ժամանակին հայտնաբերել սխալները և հասնել կազմակերպության նպատակներին: Երբ հաղորդագրությունները պարզ և հստակ չեն ձևակերպվում, թիմի անդամները դժվարանում են հասկանալ դրանց իրական իմաստը, ինչը կարող է հանգեցնել աշխատանքի ուշացումների և սխալների: Այս խնդիրը հաղթահարելու համար անհրաժեշտ է կիրառել հստակ և կարճ հաղորդակցություն, ինչպես նաև ամփոփել հիմնական գաղափարները՝ ավելի լավ ընկալում ապահովելու համար:

Էմոցիոնալ գործոնները, ինչպիսիք են վախը կամ անհանգստությունը, կարող են զգալիորեն սահմանափակել բաց հաղորդակցությունը: Թիմի անդամները երբեմն խուսափում են արտահայտել իրենց կարծիքներն ու մտահոգությունները՝ վախենալով քննադատությունից կամ բացասական հետևանքներից: Այսպիսի իրավիճակը կարող է սահմանափակել ստեղծագործական մտածողությունը և նորարարական գաղափարների առաջացումը: Այդ պատճառով կազմակերպության համար կարևոր նախապայման պետք է լինի ձևավորել աջակցող և վստահելի միջավայր, որտեղ թիմի անդամները կարող են ազատորեն արտահայտել իրենց գաղափարներն ու զգացմունքները [2]:

Բազմազան թիմերում մշակութային տարբերությունները նույնպես կարող են ստեղծել հաղորդակցության դժվարություններ: Հաղորդակցման ոճերի, արժեքների և սոցիալական նորմերի տարբերությունները երբեմն հանգեցնում են թյուրըմբռնումների: Օրինակ՝ որոշ մշակույթներում ընդունված է ուղիղ և բաց հաղորդակցություն, մինչդեռ մյուսներում նախընտրելի է ավելի անուղղակի ձևը: Այդ տարբերությունների գիտակցումը և հարգումը կարևոր է կայուն հաղորդակցական միջավայր ստեղծելու համար, որպեսզի բոլոր թիմակիցները զգան իրենց գնահատված և հասկացված: Մշակութային իրազեկության վերաբերյալ ուսուցումները կարող են օգնել նվազեցնել այդ տարբերությունները: Կազմակերպությունը տվյալ խոչընդոտը հաղթահարելու համար կարող է կազմակերպել մշակութային իրազեկման դասընթացներ, որպեսզի մշակութային տարբերությունները թիմային աշխատանքի խթան չհանդիսանան:

Տեխնոլոգիաների պակասը նույնպես ստեղծում է խոչընդոտներ հաղորդակցության մեջ, քանի որ տեխնոլոգիական բացը առաջացնում է՝ աշխատողների և ղեկավարության միջև հաղորդակցության անհամապատասխանություն և արտակարգ իրավիճակներում արձագանքի ուշացում: Այս խոչընդոտի հաղթահարման համար կազմակերպությունը պետք է ներդնի միասնական հաղորդակցության հարթակներ, որոնք գործում են տարբեր վայրերում, ինչպես նաև ընտրել ամպային համակարգեր, որոնք չեն պահանջում թանկարժեք

ենթակառուցվածքային փոփոխություններ և առաջնահերթ դարձնել այս գործիքների կիրառումը, որոնք հնարավորինս արագ կփոխանցեն տեղեկատվությունը աշխատակիցների միջև [3]:

Հաճախ աշխատակիցները կենտրոնանում են միայն իրենց ստորաբաժանման աշխատանքի վրա, ինչը խոչընդոտում է արդյունավետ հաղորդակցությանը և համագործակցությանը: Այս վարքագիծը կարող է հանգեցնել հաղորդակցման փակ համակարգերի ձևավորմանը, որոնք առաջացնում են՝ կրկնվող աշխատանք տարբեր բաժիններում, խնդիրների դանդաղ լուծում, նորարարությունների և նախաձեռնողականության նվազում: Այս խոչընդոտին չբախվելու համար կազմակերպությանն անհրաժեշտ է ստեղծել միջբաժնայի թիմեր, որոնք կաշխատեն միևնույն նախագծերի շուրջ, կազմակերպել պարբերական միջբաժնային հանդիպումներ և խրախուսել գիտելիքների փոխանակումը:

Հաղորդակցության արդյունավետությունը չափելի է և այն թույլ է տալիս բացահայտել առաջընթացը, արդարացնել տեխնոլոգիական ներդրումները և ցուցադրել դրա գործառնական արժեքը ղեկավարությանը: Հաղորդակցության համար կայուն միջավայր ստեղծելու դեպքում կազմակերպությունը կունենա առավելություններ, որոնք ուղիղ կերպով կազդեն կազմակերպության արդյունավետ և մրցակից գործունեությանը: Արտակարգ իրավիճակների արձագանքի արագության աճը, ծրագրերի ավարտման ժամանակի կրճատումը, անհամապատասխան հաղորդակցության պատճառով առաջացած աշխատանքային ընդհատումները, սխալների և վերամշակման ծախսերի նվազումը կբերեն կազմակերպության արդյունավետության և շահույթի աճի:

Խոչընդոտները հաղթահարելու համար անհրաժեշտ է կառուցվածքային և փուլային մոտեցում: Առաջին փուլով անհրաժեշտ է իրականացնել խոչընդոտների գնահատում, իրականացնելով բոլոր բաժինների աշխատակիցներ հարցում, քարտեզավորել հաղորդակցության հոսքերը՝ ընդգծելով թույլ հատվածները, որտեղ այն ընդհատվում կամ խեղաթյուրվում է: Երկրորդ փուլով իրականացվում է

խոչընդոտների առաջնահերթությունն դասակարգում, դրանց լուծման համար անհրաժեշտ տեխնոլոգիական լուծումների և իրականացման պահանջների գնահատում, բյուջեի և ժամանակացույցի մշակում և վերջին քայլով փոփոխությունների կառավարման պլան նոր հաղորդակցային գործընթացների համար: Հաջորդ փուլով իրականացվում են վերապատրաստումներ, որի ընթացքում ղեկավարների աշխատանքը կենտրոնանում է հաղորդակցության առաջնորդական հմտությունների զարգացման վրա: Աշխատողների վերապատրաստման փուլը կենտրոնացվում է նոր հաղորդակցային գործիքների ճիշտ օգտագործման վրա [3]:

Հաջորդող օպտիմալացման փուլը միտված է հաղորդակցության արդյունավետության շարունակական բարելավմանը: Ամսական իրականացվում են հաղորդակցական գործընթացների վերանայումներ, գնահատվում են առաջացած խոչընդոտները, անցկացվում են տարեկան համապարփակ աուդիտներ և իրականացվում են տեխնոլոգիական թարմացումներ և վերապատրաստումներ, որպեսզի թիմը միշտ կարողանա օգտագործել հաղորդակցության բոլոր հնարավորությունները:

Այսպիսով, թիմում հաղորդակցային խոչընդոտները, ինչպիսիք են տեխնոլոգիական սահմանափակումները, հաղորդակցման ոճերի տարբերությունները, լեզվական և մշակութային խոչընդոտները, և վստահության բացակայությունը, զգալիորեն նվազեցնում են աշխատողների ներգրավվածությունը, արտադրողականությունն ու անվտանգության մակարդակը: Դրանք հաղթահարելու համար անհրաժեշտ է համակարգված մոտեցում՝ տեխնոլոգիական նորարարություններ, հաղորդակցային պրոցեսների բարելավում, վերապատրաստումներ, հետադարձ կապի մեխանիզմներ և թիմային համագործակցության խթանում: Այդպիսի քայլերը ապահովում են հստակ, արդյունավետ և ժամանակին տեղեկատվության փոխանակում, բարձրացնում վստահությունը և համագործակցությունը թիմում, նպաստում արտադրողականության աճին և անվտանգ աշխատանքի ապահովմանը:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. The Role of Effective Communication in Leadership: A Literature review.
2. Overcoming Blocks to Effective Team Communication.
3. 12 Communication Barriers in the Workplace and How to Overcome Them in 2025.

БАРЬЕРЫ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ В КОМАНДЕ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Т.Ж. Погосян, С.А. Мелкумян

Российско-Армянский университет

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что эффективная коммуникация в команде является одним из важных условий успешной деятельности и управления организацией. Правильно организованная коммуникация способствует своевременной и точной передаче информации, укреплению командного взаимодействия и эффективной реализации управленческих решений. Однако в организациях часто возникают различные барьеры коммуникации – психологические, организационные, информационные и культурные, которые могут нарушать процесс общения и снижать эффективность командной работы. В статье рассматриваются основные барьеры коммуникации в команде, анализируются причины их возникновения и влияние на командную деятельность. Также представлены возможные пути повышения эффективности коммуникации и преодоления указанных барьеров.

Ключевые слова: команда, коммуникация, барьеры коммуникации, командная работа, эффективная коммуникация.

BARRIERS TO EFFECTIVE COMMUNICATION IN A TEAM AND WAYS TO OVERCOME THEM

T. Poghosyan, S. Melqumyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

Effective communication within a team is one of the key conditions for the successful functioning and management of an organization. Properly organized

communication contributes to the timely and accurate transfer of information, strengthens teamwork, and ensures the effective implementation of managerial decisions. However, organizations often face various communication barriers such as psychological, organizational, informational, and cultural barriers that may disrupt the communication process and reduce the effectiveness of teamwork. This article examines the main communication barriers within teams, analyzes the causes of their occurrence and their impact on team performance. It also presents possible ways to improve communication efficiency and overcome these barriers.

Keywords: team, communication, communication barriers, teamwork, effective communication.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ С ПОКОЛЕНИЕМ Z: ТРУДОВАЯ ИНТЕГРАЦИЯ, СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ И СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ

В.А. Саакян, Т.Ш. Варданыан

*Российско-Армянский университет
valentina.sahakyan@rau.am, tereza.vardanyan@rau.am*

АННОТАЦИЯ

В данной статье рассматривается международный опыт трудовой интеграции поколения Z, проводится сравнительный анализ трудовых предпочтений различных поколений и анализируются современные HR-стратегии привлечения и удержания молодых специалистов. На основе данных “Gallup”, “Deloitte”, “McKinsey” и ILO выявлены ключевые факторы трудового поведения зумеров: гибкость, осмысленность работы, ментальное здоровье и цифровая среда. Страны-лидеры (Нидерланды, Германия, Швейцария) достигают результатов благодаря системам дуального образования и гибким рынкам труда. Обосновывается необходимость адаптации HR-практик – от формирования бренда работодателя до нелинейных карьерных траекторий.

Ключевые слова: поколение Z, трудовая интеграция, HR-стратегии, межпоколенческий анализ, гибкость занятости.

Введение

К середине 2020-х гг. поколение Z – молодежь, родившаяся в 1997–2012 гг., – стало значимой силой на глобальном рынке труда. По прогнозам международных организаций, к 2030 году зумеры составят около 36% мировой рабочей силы [1]. Это делает изучение их трудовых предпочтений стратегической необходимостью для бизнеса и государства. *Актуальность темы* обусловлена ростом текучести кадров среди сотрудников до 25 лет, системным характером межпоколенческой напряженности в коллективах и принципиально различными результатами трудовой интеграции молодежи в разных странах. *Цель работы* – систематизировать знания о трудовой интеграции поколения Z, провести межпоколенческое

сравнение и выявить наиболее эффективные стратегии работодателей.

Материал и методы

Информационную базу составили данные “Gallup State of the Global Workplace 2024” [2], “Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2024” [3], “McKinsey Global Institute” [4], “ILO Youth Employment Trends 2024” [1], “Microsoft Work Trend Index 2024” [5], а также аналитические материалы “HeadHunter” [6] и российских деловых изданий [7–9]. Применялись методы сравнительного анализа, систематизации эмпирических данных и контент-анализа научной литературы.

Результаты

Трудовая интеграция поколения Z: международная картина

По данным “Deloitte” (2024), зумеры составляют 27% мировой рабочей силы [3]. Нидерланды (74%) и Швейцария (72%) занимают ведущие позиции благодаря системам дуального образования и высоким зарплатам. Норвегия (71%) и Дания (67%) демонстрируют, что развитые социальные гарантии стимулируют трудовую активность молодежи. Германия (68%) при внушительном дефиците кадров втрое увеличила число стажировок с гибким графиком [10]. США с 67 млн представителей поколения Z характеризуются высокой динамичностью рынка и широкими возможностями технологического сектора [11].

Ключевые факторы успешной интеграции: система дуального образования; гибкость рынка труда и развитие гиг-экономики; социальные гарантии при сохранении гибкости занятости; цифровая инфраструктура; программы адаптации и менторства [10, 12].

Межпоколенческий сравнительный анализ

Совместное присутствие четырех поколений на рынке труда создаст уникальную управленческую ситуацию. По данным “Gallup” (2024), медианный стаж зумера на одном рабочем месте составляет 1–2 года – в пять раз меньше, чем у бэби-бумеров [2]. Среди зумеров лишь 12% предпочитают полностью офисный режим, тогда как 51% выбирают гибрид-

ный формат [5]. При этом, полностью удаленный формат привлекает лишь 9%: зумеры хотят свободы выбора – права решать, когда, где и как работать [3].

“McKinsey” (2024) фиксирует конфигурацию мотиваторов “Money+Meaning+Mental Health”: в равной мере важны доход, осмысленность работы и забота о ментальном здоровье [4]. Для 44% зумеров отсутствие гибкого графика – повод для увольнения, для 43% – устаревшие технологии, для 38% – токсичная корпоративная культура [2, 6]. В успешных компаниях применяется реверсивное менторство (“reverse mentoring”): зумеры передают цифровые навыки, а старшие коллеги – стратегическое мышление и экспертизу [9].

Таблица 1.

Сравнительная характеристика поколений на рынке труда

Критерий	Бэби- бумеры (1946–1964)	Поколе- ние X (1965–1980)	Миллени- алы (1981– 1996)	Зумеры (1997–2012)
Доля миро- вой раб. си- лы (2025)	10%	25%	38%	27%
Медианный стаж (лет)	8–10	5–7	3–4	1–2
Приоритет №1 при вы- боре работы	Стабиль- ность	Зарплата	Карьерный рост	Work-life balance
Отношение к удаленной работе	Негативно- е	Нейтраль- ное	Позитив- ное	Предпоч- тительное
Технол. са- мооценка (из 10)	4,2	6,1	7,8	9,1
Уровень вовлеченнос- ти (Gallup %)	41%	35%	32%	29%

Готовность сменить работу за год	8%	18%	31%	47%
Главный мотиватор	Признание	Автономия	Смысл	Деньги+Смысл+МЗ

Источник: составлено авторами по данным “Gallup” [2], “Deloitte” [3], “McKinsey” [4].

Современные стратегии привлечения и удержания поколения Z

Компании, целенаправленно адаптировавшие HR-процессы под поколение Z, фиксируют снижение текучести на 28–41% и сокращение затрат на рекрутинг на 23% [2]. 74% соискателей-зумеров проверяют репутацию компании онлайн перед подачей резюме; компании с сильным HR-брендом привлекают молодых специалистов на 40% быстрее [7]. Около 70% зумеров готовы отказаться от более высокой зарплаты в пользу работодателя, чьи ценности совпадают с их собственными [9]. В рекрутинге ключевым преимуществом становится скорость: 62% зумеров отказываются от участия в отборе, если процесс занимает более двух недель [6]. Онбординг критически важен: 60% зумеров готовы уйти в первые шесть месяцев при неудачной адаптации [2]; геймифицированные программы снижают текучесть на 31% [6]. В части гибкости лидеры внедряют гибридный офис (+34% к лояльности), асинхронную работу (+28% к продуктивности) и четырехдневную рабочую неделю (–22% текучести) [5]. Организации с программами психологической поддержки на 46% успешнее привлекают зумеров и на 38% эффективнее удерживают [3]. Зумеры, получающие еженедельный фидбэк, демонстрируют вовлеченность на 43% выше; компании с программами внутренней мобильности удерживают их в среднем на 1,7 года дольше [2, 8].

Обсуждение результатов

Поколение Z отличается от предшествующих не по отдельным предпочтениям, а по базовой модели трудового поведения. Если предыдущие поколения адаптировались к существующим условиям рынка труда, зумеры формируют требования к этому рынку [7]. Это качественная

смена логики: не «соискатель подстраивается под работодателя», а работодатель конкурирует за молодого специалиста.

Высокая текучесть кадров среди зумеров – не проявление безответственности, а рациональная стратегия накопления разнообразного опыта в условиях нестабильного рынка труда [16]. Компании, понимающие эту логику, инвестируют не в «удержание любой ценой», а в создание условий, при которых молодой сотрудник сам захочет остаться. Ключевыми точками напряженности между поколениями остаются отношения к гибкости, технологиям, обратной связи и смыслу работы – однако все они являются управляемыми переменными.

Организации, инвестирующие в межпоколенческий диалог и программы реверсивного менторства, успешно превращают разнообразие поколений в источник инноваций. По данным исследований, внедрение таких программ обеспечивает снижение конфликтности в мультипоколенческих командах на 29% и рост общей удовлетворенности сотрудников на 24–38% [9]. Успешная трудовая интеграция поколения Z требует системного государственно-корпоративного партнерства: опыт Германии и Нидерландов демонстрирует, что дуальные образовательные модели формируют «бесшовный» переход от учебы к работе и снижают структурные барьеры занятости [10].

Для российского рынка труда международный опыт подсказывает несколько стратегических направлений: развитие партнерств образовательных учреждений и бизнеса по модели дуального образования; расширение практики гибридных форматов занятости; создание систем менторства и регулярной обратной связи; внимание к корпоративным ценностям как инструменту привлечения молодых специалистов. При этом важно учитывать, что универсальных решений не существует – необходима адаптация лучших мировых практик к российским экономическим, культурным и социальным условиям.

ЛИТЕРАТУРА

1. ILO. Youth Employment Trends 2024. URL: <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/youth/2024/lang--en/index.htm> (дата обращения: 15.02.2026).
2. Gallup. State of the Global Workplace 2024. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата обращения: 15.02.2026).

3. Deloitte. Global 2024 Gen Z and Millennial Survey. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html> (дата обращения: 15.02.2026).
4. McKinsey. Gen Z in the Workplace. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gen-z-in-the-workplace> (дата обращения: 15.02.2026).
5. Microsoft. Work Trend Index 2024. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part> (дата обращения: 10.02.2026).
6. HeadHunter. Аналитический отчет: молодежь на рынке труда. 2025. URL: <https://hh.ru/article/33108> (дата обращения: 20.02.2026).
7. Зумеры в деле: как меняется рынок труда для молодежи // «Ведомости». 2025. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/07/23/zumeri-v-dele-kak-menyaetsya-rinok-truda-dlya-molodyozhi-i-chto-eto-znachit-dlya-biznesa (дата обращения: 20.02.2026).
8. Как руководить командой зумеров в 2025 // VC.ru. URL: <https://vc.ru/id4591128/1859397-kak-rukovodit-komandoi-zumerov-v-2025-rukovodstvo-dlya-otchayavshihsya-bossov> (дата обращения: 20.02.2026).
9. Зумеры и миллениалы на работе // «Блог ИКРЫ». 2025. URL: <https://blog.ikra.ru/https-delovoy-mir-biz-kak-pozhenit-podhody-millennialov-zummerov-i-bumerov-k-rabote-instrumenty-vystraivaniya-effektivnoy-kross-pokolencheskoj-kommunikacii-html/> (дата обращения: 10.02.2026).
10. Германия – Как поколение Z изменит рынок труда // «МК Германия». 2024. URL: <https://www.mknews.de/social/2024/02/01/germaniya-kak-pokolenie-z-izmenit-rynok-truda-balans-mezhdu-rabotoy-i-lichnoy-zhiznyu.html> (дата обращения: 02.01.2026).
11. Американский рынок труда постарел и закрылся для молодежи // «МК». 2026. URL: <https://www.mk.ru/economics/2026/01/15/amerikanskiy-rynok-truda-postarel-i-zakrylsya-dlya-molodezhi.html> (дата обращения: 02.01.2026).
12. Самостоятельность как тренд // «КЛЕРК.РУ». 2026. URL: <https://www.klerk.ru/buh/articles/675445/> (дата обращения: 02.01.2026).
13. КСК Эксперт. Поколение Z на рынке труда. 2025. URL: <https://journal.ksk.expert/articles/pokolenie-z-na-rynke-truda-2025-chego-oni-khotyat-na-samom-dele-i-kak-ikh-privlech-2497/> (дата обращения: 20.02.2026).
14. Forbes Russia. Локомотив беби-бумеров, идейные миллениалы и прагматичные зумеры. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/455337-lokomotiv-bebi-bumerov-idejnye-millenialy-i-pragmaticnye-zumery-gid-marketologa> (дата обращения: 15.02.2026).

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF EMPLOYER INTERACTION WITH GENERATION Z: LABOUR INTEGRATION, COMPARATIVE ANALYSIS AND MODERN STRATEGIES

V. Sahakyan, T. Vardanyan

Russian-Armenian University

The article examines the international experience of Generation Z labour integration, conducts a comparative analysis of labour preferences across generations, and analyses modern HR-strategies for attracting and retaining young professionals. Drawing on data from Gallup, Deloitte, McKinsey, ILO, and Russian analytical platforms, key factors of Gen Z labour behaviour are identified: flexibility, meaningful work, mental health, and digital environment.

Countries leading in youth integration (Netherlands, Germany, Switzerland) achieve results through dual education systems and flexible labour markets. The need for comprehensive adaptation of HR practices to Gen Z requirements is substantiated – from employer brand formation to non-linear career trajectories.

Keywords: Generation Z, labour integration, HR-strategies, intergenerational analysis, employment flexibility.

ԲԱՆԱԿՑԱՅԻՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԸ ՈՐՊԵՍ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔ ԵՎ ԴՐԱ ՀՈԳԵԲԱՆԱԿԱՆ ՀԻՄՔԵՐԸ

Ն.Ս. Սարգսյան, Լ.Գ. Թովմասյան

*Ռուս-հայկական համալսարան
nazelisargsyan837@gmail.com, tovmasyan.lg@gmail.com*

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Բանակցային գործընթացը որպես կառավարման գործիք հանդիսանում է կազմակերպությունների արդյունավետ գործունեության կարևոր բաղադրիչներից մեկը: Այն ներառում է շահերի համաձայնեցման, կոնֆլիկտների կարգավորման և փոխշահավետ որոշումների կայացման գործընթացներ: Բանակցությունները հնարավորություն են տալիս ձևավորել համագործակցային միջավայր, բարձրացնել կառավարման ճկունությունը և ապահովել ռազմավարական նպատակների իրականացումը: Բանակցային գործընթացի արդյունավետությունը մեծապես պայմանավորված է դրա հոգեբանական հիմքերով, որոնք ներառում են անձնական ընկալումները, հաղորդակցման հմտությունները, հույզերի կառավարումը, վստահության ձևավորումը և ազդեցության մեխանիզմները: Մասնակիցների վարքագիծը, մոտիվացիան և փոխադարձ վերաբերմունքը էական ազդեցություն են ունենում բանակցությունների ընթացքի և արդյունքի վրա: Այս համատեքստում կարևոր է զարգացնել ոչ միայն մասնագիտական, այլև հոգեբանական հմտությունները, որոնք նպաստում են արդյունավետ հաղորդակցությանը և հաջող բանակցությունների իրականացմանը:

Հիմնաբառեր՝ բանակցային գործընթաց, կառավարման գործիք, հոգեբանական գործոններ, կոնֆլիկտների կարգավորում, համագործակցություն:

Ներածություն

Բանակցային գործընթացը ժամանակակից կառավարման համակարգում հանդիսանում է հիմնական և անփոխարինելի գործիք,

որը կարևոր դեր ունի կազմակերպությունների արդյունավետ գործունեության և ռազմավարական նպատակների իրականացման ապահովման գործում: Այն հանդիսանում է մեխանիզմ, որի միջոցով կազմակերպությունները կարող են ոչ միայն լուծել շահերի բախումները, կարգավորել ներքին և արտաքին կոնֆլիկտները, այլև կառուցել երկարաժամկետ, վստահելի և արդյունավետ համագործակցություն իրենց գործընկերների, հաճախորդների և աշխատակիցների հետ: Բանակցությունները մեծապես նպաստում են կազմակերպության դիրքի ամրապնդմանը շուկայում, արդյունավետ ռեսուրսների բաշխմանը և մրցակցային առավելությունների ստեղծմանը: Այս հոդվածում ներկայացվում են բանակցային գործընթացի էությունը, դրա դերը որպես կառավարման գործիք, հոգեբանական հիմքերը, գործնական օրինակները, ինչպես նաև այն ուղիները, որոնց միջոցով հնարավոր է բարձրացնել բանակցությունների արդյունավետությունը: Հոդվածի նպատակն է ցուցադրել, թե ինչպես մասնագետը կարող է համատեղել կառավարման ռազմավարական մոտեցումները և հոգեբանական հմտությունները, ձեռք բերել վստահելիություն, ապահովել շահերի հավասարակշռություն, կիրառել win-win մոտեցում և, ի վերջո, նպաստել կազմակերպության կայուն զարգացմանը և մրցունակության բարձրացմանը:

Բանակցային գործընթացի էությունը և դերը որպես կառավարման գործիք

Բանակցային գործընթացը սոցիալ-տնտեսական փոխազդեցության կարևոր ձև է, որի ընթացքում երկու կամ ավելի կողմեր, ունենալով տարբեր շահեր և նպատակներ, ձգտում են հասնել փոխընդունելի համաձայնության: Ժամանակակից կազմակերպություններում բանակցությունները կարևոր դեր ունեն ինչպես ներքին կառավարման, այնպես էլ արտաքին գործընկերների, հաճախորդների և մատակարարների հետ համագործակցության կազմակերպման գործում: Դրանք նպաստում են փոխադարձ վստահության ձևավորմանը,

կոնֆլիկտների կանխարգելմանը և կազմակերպության արդյունավետ գործունեությանը: Բանակցությունների հիմնական տեսակներն են **բաշխողական (distributive)** և **ինտեգրատիվ (integrative)** բանակցությունները: Բաշխողական բանակցությունները հիմնված են մրցակցային մոտեցման վրա և կիրառվում են հիմնականում մեկանգամյա գործարքների ու գնային բանակցությունների ժամանակ: Ինտեգրատիվ բանակցությունները հիմնված են համագործակցության և փոխշահավետության սկզբունքների վրա և առավել արդյունավետ են երկարաժամկետ գործընկերային հարաբերությունների դեպքում: Ժամանակակից ընկերությունների փորձը ցույց է տալիս, որ բանակցային ռազմավարության ընտրությունը կախված է իրավիճակից: **Apple** ընկերությունը հաճախ կիրառում է բաշխողական մոտեցում՝ ձգտելով նվազեցնել մատակարարման ծախսերը, մինչդեռ **Starbucks**-ը և **Toyota**-ն նախընտրում են ինտեգրատիվ մոտեցումը՝ զարգացնելով երկարաժամկետ համագործակցություն իրենց մատակարարների հետ: Այս փորձը ցույց է տալիս, որ համագործակցային բանակցությունները նպաստում են կայուն գործընկերային հարաբերությունների ձևավորմանը [1]:

Բանակցային գործընթացի հոգեբանական հիմքերը

Բանակցային գործընթացը ոչ միայն կառավարման գործիք է, այլև հոգեբանական բարդ երևույթ, քանի որ այն անմիջականորեն կապված է մարդկանց ընկալումների, վարքագծի, հույզերի և որոշումների կայացման առանձնահատկությունների հետ: Բանակցությունների ընթացքում կողմերի վարքագիծը պայմանավորված է ոչ միայն տրամաբանական հաշվարկներով, այլև վստահության մակարդակով, հաղորդակցման ոճով, անձնական փորձով և հուզական վիճակով: Բանակցությունների արդյունավետության վրա առաջին հերթին ազդում է առաջին տպավորությունը: Բանակցողի արտաքին տեսքը, կեցվածքը, ժեստերը, միմիկան, աչքերի կոնտակտը և ընդհանուր վարքագիծը ձևավորում են վստահության մակարդակը և ստեղ-

ծում մասնագիտական կերպար: Կարևոր նշանակություն ունի նաև հաղորդակցման մշակույթը [2]: Բանակցությունների ընթացքում անհրաժեշտ է ոչ միայն հստակ և վստահ ներկայացնել սեփական դիրքորոշումը, այլև ուշադիր լսել դիմացինին, ճիշտ ձևակերպել հարցերը և պահպանել համապատասխան ձայնային տոն: Բանակցություններում առանձնահատուկ դեր ունի էմոցիոնալ ինտելեկտը, որը ներառում է սեփական հույզերը ճանաչելու և կառավարելու, ինչպես նաև դիմացինի հուզական վիճակը ճիշտ գնահատելու կարողությունը [3]: Հաջող բանակցությունների կարևոր նախապայման է նաև փոխադարձ վստահության ձևավորումը: Բանակցային գործընթացում լայնորեն կիրառվում են նաև հոգեբանական ազդեցության տարբեր մեխանիզմներ: Դրանցից առավել հայտնի են փոխադարձության սկզբունքը, սոցիալական ապացույցի ազդեցությունը, հեղինակության ազդեցությունը և համակրանքի գործոնը: Այս մեխանիզմների ճիշտ կիրառումը նպաստում է դիմացինի վստահության ձևավորմանը, համոզման արդյունավետությանը և համագործակցության զարգացմանը՝ առանց ճնշման կամ մանիպուլյացիայի:

Բանակցային գործընթացում առկա հիմնախնդիրները

Ժամանակակից կազմակերպություններում բանակցային գործընթացի կիրառման ընթացքում ի հայտ են գալիս մի շարք խնդիրներ, որոնք պայմանավորված են ինչպես կառավարման, այնպես էլ հոգեբանական գործոններով:

- Հաղորդակցման խոչընդոտների խնդիր:
- Հոգեբանական գործոնների թերագնահատում:
- Դիստրիբյուտիվ մոտեցման գերակշռում:
- Մշակութային տարբերությունների ազդեցություն:

Բանակցային գործընթացի արդյունավետության բարձրացման ուղիներ

Այս տեսակ բանակցային գործընթաց է վարում Marriott International-ը միջազգային ընդլայնման ընթացքում տարբեր երկր-

ներում տեղական գործընկերների հետ՝ շուկա մուտք գործելու նպատակով: Գործընթացի սկզբում իրականացվում է շուկայի վերլուծություն և ձևավորվում է համագործակցության ռազմավարություն, իսկ բանակցությունների ընթացքում կիրառվում է արդյունավետ հաղորդակցում և ակտիվ լսում՝ կողմերի իրական կարիքները հասկանալու համար [2]:

Աղյուսակ 1.

Բանակցային գործընթացի արդյունավետության բարձրացման ուղիների վերլուծական պատկեր

<i>Ուղի</i>	<i>Էությունը</i>	<i>Արդյունք</i>
Նախապատրաստում	Տվյալներ, ռազմավարություն	Հստակ նպատակներ
Հաղորդակցում	Ակտիվ մասնակցություն, պարզ խոսք	Փոխըմբռնում
Էմոցիոնալ ինտելեկտ	Հույզերի կառավրում	Լարվածության նվազում
Հոգեբանական ազդեցություն	Համակրանք, հեղինակություն	Վստահության աճ
Win-win մոտեցում	Փոխգիշում	Երկարաժամկետ համաձայնություն
Ոչ վերբալ ազդակներ	Ժեստեր, կեցվածք	Հաղորդակցության ուժեղացում
Հետադարձ կապ	Արդյունքի ամրագրում	Կայուն համաձայնություն

Աղբյուր՝ Harvard business school:

Հետազոտության գիտական նորույթը

Հետազոտության գիտական նորույթը պայմանավորված է բանակցային գործընթացի կառավարման ինտեգրված (համալիր) մոդե-

լի մշակմամբ, որը համակարգված կերպով համադրում է կառավարչական և հոգեբանական գործոնները՝ ապահովելով բանակցությունների բազմաչափ վերլուծության և արդյունավետ կառավարման մեթոդաբանական հիմք: Առաջարկվող մոտեցման շրջանակում բանակցային գործընթացը վերախմաստավորվում է՝ այն դիտարկելով ոչ միայն որպես շահերի բախման կարգավորման մեխանիզմ, այլև որպես կառավարման գործիք, որն ուղղված է կազմակերպության ներսում և արտաքին միջավայրում փոխշահավետ համագործակցության ձևավորմանը և կայուն զարգացման ապահովմանը [4]:

Մոդելի կառուցվածքային և բովանդակային առանձնահատկությունները

Մշակված մոդելը կառուցված է փոխկապակցված ենթահամակարգերի սկզբունքի վրա, որոնք ապահովում են բանակցային գործընթացի ամբողջական և համակարգային կառավարումը:

Կառավարչական բաղադրիչ՝ ներառում է բանակցությունների ռազմավարական և տակտիկական պլանավորումը:

Հաղորդակցման բաղադրիչ՝ ուղղված է տեղեկատվության արդյունավետ փոխանակման ապահովմանը, հաղորդակցման խոչընդոտների նվազեցմանը, ինչպես նաև ազդեցիկ հաղորդակցման մեխանիզմների կիրառմանը:

Հոգեբանական բաղադրիչ՝ նախատեսում է բանակցող կողմերի անհատական և խմբային հոգեբանական առանձնահատկությունների համակարգված հաշվառում, վստահության ձևավորման և պահպանման գործիքակազմի:

Ավանդական և ինտերգրված մոդելների համեմատական վերլուծություն

Բանակցային գործընթացի ավանդական (դասական) մոդելը հիմնված է ռացիոնալ-տնտեսական մոտեցման վրա, որի շրջանա-

կում բանակցությունները դիտարկվում են որպես շահերի բախման և դրանց կարգավորման գործընթաց: Ի տարբերություն դրա՝ ինտեգրված բանակցային մոդելը բանակցությունները դիտարկում է որպես կառավարման բազմաչափ և դինամիկ գործընթաց, որտեղ համադրվում են կառավարչական, հաղորդակցական և հոգեբանական գործոնները: Երկու մոդելների հիմնական տարբերություններից մեկը հաղորդակցման կազմակերպումն է: Ավանդական մոդելում հաղորդակցությունը հաճախ սահմանափակվում է տեղեկատվության փոխանակմամբ, մինչդեռ ինտեգրված մոդելում այն դիտարկվում է որպես փոխադարձ վստահության, արդյունավետ համագործակցության և ընդհանուր լուծումների ձևավորման հիմք: Էական տարբերություն կա նաև հոգեբանական գործոնների դերի գնահատման մեջ: Եթե դասական մոդելում դրանք գրեթե հաշվի չեն առնվում, ապա ինտեգրված մոտեցումը կարևորում է բանակցողների անհատական առանձնահատկությունները, էմոցիոնալ վիճակը, վարքագիծը և փոխադարձ ընկալումները [5]: Սա հնարավորություն է տալիս ավելի արդյունավետ կանխատեսել բանակցությունների ընթացքը և ընտրել իրավիճակին համապատասխան ռազմավարություն: Վստահության գործոնը ևս տարբեր կերպ է դիտարկվում: Ավանդական մոդելում այն երկրորդական նշանակություն ունի, մինչդեռ ինտեգրված մոդելում համարվում է բանակցությունների արդյունավետության հիմնական նախապայմաններից մեկը: Փոխադարձ վստահությունը նպաստում է բաց հաղորդակցությանը, նվազեցնում է կոնֆլիկտների հավանականությունը և ամրապնդում երկարաժամկետ համագործակցությունը: Տարբերություն է նկատվում նաև որոշումների կայացման և կոնֆլիկտների կառավարման գործընթացներում: Ավանդական մոտեցումը հիմնվում է հիմնականում ռացիոնալ հաշվարկների վրա և արձագանքում է արդեն առաջացած խնդիրներին, մինչդեռ ինտեգրված մոդելը հաշվի է առնում նաև հոգեբանական և վարքաբանական գործոնները՝ հնարավորություն տալով կանխարգելել հնարավոր տարաձայնությունները և մշակել ավելի ճկուն ու փոխընդունելի լուծումներ: Այսպիսով, համեմատական վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ ինտե-

գրված բանակցային մոդելը, ի տարբերություն ավանդական մոտեցման, ապահովում է ոչ միայն ընթացիկ խնդիրների արդյունավետ լուծում, այլև նպաստում է երկարաժամկետ համագործակցության, փոխադարձ վստահության և կազմակերպության կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը:

Եզրակացություն

Հետազոտության արդյունքում պարզվել է, որ բանակցային գործընթացի արդյունավետությունը պայմանավորված է կառավարչական և հոգեբանական գործոնների համադրությամբ: Մշակված ինտեգրված մոդելը հնարավորություն է տալիս բանակցությունները դիտարկել որպես բազմաչափ համակարգ, որտեղ համադրվում են հաղորդակցման, հոգեբանական և ռազմավարական բաղադրիչները: Հետազոտության շրջանակում իրականացված վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ արդյունավետ նախապատրաստումը, հաղորդակցման հմտությունների զարգացումը, էմոցիոնալ ինտելեկտի կիրառումը և win-win մոտեցումը նպաստում են բանակցային հաջողության մակարդակի բարձրացմանը և ավելի կայուն համաձայնությունների ձևավորմանը: Բացի այդ, պարզվել է, որ հոգեբանական գործոնների համակարգված հաշվառումը նվազեցնում է լարվածությունը, ուժեղացնում փոխըմբռնումը և բարելավում համագործակցության որակը՝ ստեղծելով երկարաժամկետ գործընկերային հարաբերությունների հիմք:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. *Fisher R., William U., Bruce P.* Getting to Yes. 2011. PP. 15–45, 84–111:
<https://www.rhetoricinstitute.edu.gr/wp-content/uploads/2017/09/fisher-getting-to-yes.pdf>
2. *Roy J. Lewicki, David M. Saunders, Bruce Barry.* Negotiation // McGraw-Hill, 2016, PP. 35–70, 140–165:
<https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Negotiation/1668074651neg.pdf>.

3. *Stephen P. Robbins, Timothy A.* Organizational Behavior, 2017. PP. 120–155, 230–250:
https://books.google.am/books?id=XYTIDQAAQBAJ&hl=ru&source=gbs_book_other_versions
4. *Карнеги. Д.* Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей // М.: «Попурри», 2020. СС. 60–95:
<https://iar.org.ua/wpcontent/uploads/2021/11/%D0%94..pdf>
5. *Леонтьев А.* Психология делового общения. М.: «Академия», 2016. СС. 100–135:
<https://publishing.intelgr.com/archive/Psikhologiya-delovogo-obshcheniya.pdf>

ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ И ЕГО ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

Н.С. Саргсян, Л.Г. Товмасян

Российско-Армянский университет

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что переговорный процесс, как инструмент управления, является одной из важнейших составляющих эффективной деятельности организаций. Он включает процессы согласования интересов, урегулирования конфликтов и принятия взаимовыгодных решений. Переговоры позволяют формировать сотрудническую среду, повышать гибкость управления и обеспечивать реализацию стратегических целей.

Эффективность переговорного процесса во многом обусловлена его психологическими основами, которые включают индивидуальные восприятия, коммуникативные навыки, управление эмоциями, формирование доверия и механизмы влияния. Поведение участников, их мотивация и взаимное отношение оказывают существенное влияние на ход и результаты переговоров. В данном контексте важно развивать не только профессиональные, но и социально-психологические навыки, способствующие эффективной коммуникации и успешному проведению переговоров.

Ключевые слова: переговорный процесс, инструмент управления, психологические факторы, урегулирование конфликтов, сотрудничество.

THE NEGOTIATION PROCESS AS A MANAGEMENT TOOL AND ITS PSYCHOLOGICAL FOUNDATIONS

N. Sargsyan, L. Tovmasyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The negotiation process as a management tool is one of the key components of effective organizational performance. It includes the processes of aligning interests, resolving conflicts, and making mutually beneficial decisions. Negotiations make it possible to create a cooperative environment, increase managerial flexibility, and ensure the achievement of strategic goals.

The effectiveness of the negotiation process is largely determined by its psychological foundations, which include individual perceptions, communication skills, emotional regulation, trust-building, and mechanisms of influence. The behavior of participants, their motivation, and their mutual attitudes significantly affect the course and outcomes of negotiations.

In this context, it is important to develop not only professional but also socio-psychological skills that contribute to effective communication and successful negotiations.

Keywords: negotiation process, management tool, psychological factors, conflict resolution, cooperation.

ETHICAL CHALLENGES IN PROVOKING MARKETING CAMPAIGNS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF US, ARABIAN AND ASIAN APPROACHES

B. Tikhonov, P. Barshcheva*

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
asbonelove44@gmail.com, barshcheva.pa@mail.ru*

ABSTRACT

In recent years, differences between the US, Asia and East in regulation and cultural norms have created ethical challenges in controversial marketing. The study analyzes these challenges through critical literature review and comparative analysis. The result presents a table contrasting key ethical issues by perception, regulatory approaches and outcomes of controversial marketing campaigns.

Keywords: ethical marketing, provoking advertising, cross-cultural comparison, US-Asia-Arabian differences, regulatory ethics.

Introduction

Relevance. Over the last few years, the growth of digital marketing, social media and AI-driven advertising has intensified ethical challenges in controversial marketing campaigns. Differences between the US, Asian and Arabian countries in regulation and cultural norms create distinct risks: provocative advertisements may boost brand visibility in the US but trigger boycotts and reputational damage in Asia and East. Understanding these differences is crucial for marketers, regulators and scholars to develop effective cross-cultural ethical frameworks. This study is relevant because it provides a comparative analysis of these challenges, offering insights into how companies can balance creativity, profit and social responsibility in a global market.

Aim of the study is to compare ethical challenges in controversial marketing between the US, Asia and East, producing a table of regulatory and cultural differences.

* Academic supervisor – associate professor GSST, Ph.D. of Economics N.A. Kozlova.

Methods

Research Methods: critical literature review, comparative analysis.

Results

1. Theoretical framework and marketing ethics

Marketing ethics provides the conceptual foundation for evaluating controversial campaigns that are defined as a set of principles that guide moral decision-making in promotion by balancing profit with social welfare. Core ethical marketing theories include deontology (duty-based rules like truthfulness and non-harm) and utilitarianism (maximizing overall good, weighing short-term gains against long-term backlash). Frameworks like Hunt and Vitell's model integrate personal norms, organizational culture and consequences, emphasizing stakeholder impact such as consumer autonomy and dignity. Controversial marketing is using shock, fear or stereotypes for attention. Such campaigns test these boundaries, often reaching virality but risking ethical violations like manipulation or discrimination. In a global context, ethics shows that what people consider acceptable can differ within cultures. That's why standards often need to be flexible rather than strictly universal [1].

2. Regulatory context and professional codes

The primary government authority responsible for regulating advertising in the United States is the Federal Trade Commission (FTC). It regulates false or misleading advertisements. Under the law, claims in advertisements must be truthful, cannot be deceptive or unfair and must be evidence-based. For instance, there are some extra requirements for children-related and health-related products such as drugs, contact lenses or dietary supplements. Besides that, if a company claims their product to be environmentally friendly, it must support their statement with reliable evidence. This is also true for "made in USA" products [2].

Professional organizations in the United States developed ethical codes that guide marketing experts. One of the most influential documents is the Code of Ethics created by the American Marketing Association (AMA). It highlights several core values that marketers are expected to follow: honesty, responsibility, equity, transparency and citizenship [3]. These principles are particularly important in areas such as digital and social media marketing.

As for Asia's approach to regulating controversial marketing, it has a focus on government control.

In China, the Advertising Law (2015) [4] requires advertisements to be approved in advance and bans content that harms national dignity. The law is enforced by the State Administration for Market Regulation (SAMR), which can impose fines of up to 5% [5] of a company's revenue.

In India, the Advertising Standards Council of India (ASCI) enforces self-regulation via its Code, prohibiting misleading, offensive or indecent content with mandatory truthful claims and decency standards, leading to advertisements withdrawals for violations. [6]

In Arabian countries such as United Arab Emirates and Saudi Arabia, UAE's Decree No. (6) of 2020 bans immoral, culturally offensive, or misleading ads with fines up to AED 1M enforced by Media Council [11], while Saudi Arabia's CITC/GAMR prohibits content violating Islamic values (alcohol, gambling), requiring pre-approval and cultural compliance with penalties up to SAR 5M (1,3M US\$) [12].

In Southeast Asian countries such as Indonesia and Malaysia, advertisement is also regulated by legal bodies, for example, by Indonesian Broadcasting Corporation (IBC) in the former country and by the Advertising Standards Authority Malaysia in the latter one. One of the main laws regulating advertisement in Indonesia is Law Number 32 of 2002 [13]. Considering Malaysia, The Communications and Multimedia Act 1998 is worth mentioning [14].

3. Cultural differences in perception of controversial campaigns

Marketing campaigns in the United States and in Asian countries generally rely on different values and social norms when trying to attract potential consumers. In the USA advertising emphasizes individualism and self-expression. By contrast, in many Asian cultures social relationships and community are placed first which is also traced in marketing campaigns. Advertisements often highlight family, traditions and cultural symbolism.

Taking into account the perception of controversial marketing campaigns, some differences also can be noticed. In the United States, provocative advertisements get plenty of criticism, predominantly online, considering the US being one of the leaders when it comes to digital data exchange [20]. However, they also attract a lot of attention and increase brand visibility. Moreover, it helps to create the sense of authenticity. By taking a

firm stance on a controversial topic, brands can demonstrate their values and beliefs to their audience. This can help build trust and credibility, as consumers appreciate companies unafraid to speak their minds. Some companies deliberately use ambiguous messages to create discussion and media coverage [7]. Although backlash may occur, such public debate often can be seen as part of the strategy of capturing customers' attention. What is also interesting to mention is the fact that despite the controversy, companies frequently benefit from launching such advertisements. The reason for this lies in the diversity of American society. Values can vary significantly from person to person and what is inappropriate for one can be attractive for the other.

In many Asian countries, however, controversial campaigns may lead to stronger negative reactions. This happens because Asian societies in such countries as China, Japan or Malaysia tend to be more homogeneous. Consumers are likely to react negatively to messages perceived as disrespectful to the cultural values they hold, as such messages threaten their cultural identity. Therefore, such provocative advertising is likely to be perceived as offensive and can lead to negative consumer reactions. It can quickly trigger public criticism on social media and calls for boycotts [8]. Companies that ignore cultural sensitivity may face serious reputational damage and be forced to issue public apologies. For example, advertisements perceived as disrespectful toward national identity have led to consumer boycotts and campaigns removing in several Asian markets.

As for Arabian countries such as the United Arab Emirates and Saudi Arabia, controversial marketing campaigns are perceived harshly. Public expectations are shaped by Islamic values, which emphasize modesty and respect. Therefore, advertising that includes explicit or politically sensitive content is considered inappropriate. Some topics or appeals have been prohibited by either religion or legal bodies. Compared to Western markets, there is much lower tolerance for provocative marketing. Authorities can quickly remove advertisements and impose significant fines. Public backlash can also spread rapidly through social media, leading to reputational damage and calls for boycotts. Foreign marketers should reevaluate their techniques used in advertising and adapt to trends ethically and culturally accepted that are preferred by Muslim customers [19].

Another difference is connected with the use of unethical marketing methods such as unfair competition. In the United States competition is viewed as a natural part of the market economy. It results in companies using

aggressive marketing strategies, comparative advertising and price discrimination in attempts to attract new customers. Considering Asian states, such as China and Japan, local business cultures emphasize brand reputation and long-term relationships. This is the reason why unethical marketing methods can be perceived much more negatively. In India unfair competition is strongly criticized, especially if consumers are misled by advertising or if such methods of marketing harm competitors’ reputation. As for Southeast Asia and Arabian countries, unfair competition is seen as both legal and ethical violation, hence these regions have a very low tolerance for unethical marketing.

4. Comparative analysis of key ethical challenges

Based on the conducted analysis, Table 1 has been compiled. It summarizes the most significant ethical issues in management and compares their perception, regulatory measures and outcomes in the US, China, India, Arabian and Southeast Asia countries.

Table 1.

**Comparative Overview of Ethical Challenges
in Controversial Marketing in the US, China, India,
Arabian and Southeast Asia countries**

Ethical Challenge	US	China	India	Arabian (UAE, Saudi Arabia)	Southeast Asia (Malaysia, Indonesia)
Nationalism /Patriotism	Politically sensitive, but legally permitted; regulated only if misleading; public criticism and boycotts	High sensitivity; Advertising Law bans insults to dignity; boycotts/ fines	ASCI cultural sensitivity; public backlash	Absolute bans harming national/Islamic identity; fines AED 1M/SAR 5M/US\$ 1,3M	Highly sensitive; regulated by government authorities and advertising standards bodies; public backlash or ad removal.
Religion	Generally protected under freedom of expression; public backlash and boycotts	State atheism; indirect regulation via social harmony	ASCI religious decency mandatory; swift withdrawals	Islamic Sharia absolute; total prohibition	Highly sensitive due to strong religious influence (Islam and other faiths); ad removal and public backlash

Exaggeration/Shock	Acceptable, used for capturing attention; regulated by truth-in-advertising law; complaints, ad removal	Exploitative as untruthful; SAMR pre-approval; bans/revenue penalties	ASCI substantiation required; ad bans	Cultural decency screening; heavy fines	Generally discouraged; restricted by consumer protection and advertising law; removing campaigns, reputational damage and financial penalties.
Sense of humour	Widely used in advertising; criticism may arise if it is offensive	Harmony over shock; netizen outrage	Cultural context critical; ASCI decency review	No offensive humour; Islamic values first	Must remain respectful and culturally appropriate, otherwise, strongly discouraged; may lead to complaints and campaign withdrawal
Cultural Stereotyping	Criticism for discrimination; diversity standards promoted; public backlash and brand apologies	Harms harmony; netizen outrage; quick removals	Caste/religious sensitivity; public complaints	Islamic dignity absolute; permit revocation	Strong ethnic and religious sensitivity; criticism and backlash; brands apologize and remove campaigns.
Vulnerable Groups (e.g., children)	Strict consumer protection requirements; child-targeted marketing; marketing campaign modifications	Strict bans on inducement; heavy fines	Child protection under ASCI/Juvenile Act	Child/family Islamic ethics; immediate blocks	Strict protection norms; regulated by broadcasting and consumer protection authorities; fines, ad bans.

Table 1. shows what should be taken into account by marketing specialists in order to successfully launch their campaigns and reach the main goal of provoking marketing – to be eye-catching and memorable.

US: Compliance with truth-in-advertising rules; provocative advertising is often used to attract attention; avoid discrimination jokes.

China: Pre-approval mandatory; prioritize social harmony over shock; avoid nationalism triggers – SAMR fines reach 5% revenue.

India: ASCI compliance essential; religious/caste sensitivity screening; substantiate claims with evidence to avoid swift ad withdrawals.

Arabian countries (UAE, Saudi Arabia): Islamic Sharia compliance absolute; obtain advertising permits; zero tolerance for religious/national offense – fines up to AED 1M/SAR 5M/US\$ 1,3M with permit revocation.

Southeast Asia: Strong cultural and religious sensitivity requires careful monitoring of advertising content; campaigns must respect religious values, national identity, and social norms; regulators may remove controversial ads.

Discussion

One of the most recent controversial advertisements in the US was made by American Eagle. In 2025, the jeans brand released a campaign featuring American actress Sydney Sweeney that had a slogan “Sydney Sweeney has great jeans”. The video featured a play on the words “jeans” and “genes”. Soon the advertisement was removed from the brand’s official accounts because of the backlash. Hundreds of thousands of people accused the brand of sending out a eugenicist dog whistle by focusing on a white, blonde, blue-eyed woman who talks about “genes”. Other users slammed the videos to be regressive and degrading for women because of the actress’s objectification and the general point of the advertisement [9]. However, there were those who praised the brand for its boldness and expressed their respect for the company by purchasing its products. Despite the criticism, the campaign proved a commercial success, with jeans sales increasing by 26% [10].

In Asian and Arabic countries there are also some recent examples of controversial advertisements:

- In China, Audi released a Spring Festival commercial 2022 featuring famous actor Andy Lau. The advertisement was accused of plagiarizing content from a Chinese influencer. After strong criticism on social media, the company removed the video and apologized. The campaign had to be cancelled, causing reputational damage and wasted marketing investment [15].

- In the UAE, a 2025 Dubai billboard campaign by activist group Avaaz featured an AI-generated image contrasting a luxury Dubai pool selfie with Sudan war devastation, captioned “Your selfie won’t look so good once you’ve found out what they’re doing in Sudan” to highlight UAE’s alleged Sudan involvement. After complaints of political provocation and damaging Dubai’s tourism image, Dubai Municipality ordered removal within hours, citing violation of public decency and commercial advertising standards under Decree No. (6) of 2020; the campaign shifted to vans but faced fines threats up to AED 1M [16].
- In India, Patanjali Ayurved’s 2024 health product ads claiming “permanent cures” for chronic diseases triggered Supreme Court contempt proceedings and ASCI bans for misleading claims under the ASCI Code, resulting in nationwide ad withdrawal and 10 million rupees (US\$ 108K) fines despite initial sales boost [17].
- In Indonesia/Malaysia, xAI’s Grok AI-generated sexually explicit images in 2026 promotions led to immediate platform bans by MCMC and authorities for violating child protection and decency laws. [18] It caused swift content removal and public outrage dominating social media [21], causing 20% drop in brand engagement.

These cases in the US, Asian and Arabian countries show that controversial marketing campaigns can attract attention and be financially successful, but they may also lead to reputational damage or financial losses if the audience/government reacts negatively.

Conclusion

The performed analysis reveals that ethical challenges are addressed differently in the United States, Asian and Arabian countries due to dissimilar cultural and societal values and legal regulations in the marketing sphere as presented in Table 1. The US allows greater creative freedom for companies in marketing campaigns while regulation focuses on protecting consumers from misleading advertising. In contrast, such Asian countries as China and South Korea demonstrate stricter regulation control and greater sensitivity to issues related to culture and social harmony, while Arabian countries show a tendency of paying stricter attention to the marketing in terms of religion.

Overall, the comparison suggests that while controversial marketing campaigns can attract attention, companies must consider regional features when launching advertisements.

REFERENCES

1. Society and Business Anthology, 14 Marketing Ethics: Selling Controversial Products // <https://open.maricopa.edu/societyandbusiness/chapter/marketing-ethics-selling-controversial-products/> URL: <https://open.maricopa.edu/societyandbusiness/chapter/marketing-ethics-selling-controversial-products/>
2. Advertising and Marketing Basics // <https://www.ftc.gov/> URL: <https://www.ftc.gov/business-guidance/advertising-marketing>
3. Marketing Ethics // <https://www.ama.org/> URL: <https://www.ama.org/marketing-ethics/>
4. Asian Media Buying Regulations | Regional Compliance Guide // <https://www.media.co.uk/> 2025. URL: <https://www.media.co.uk/blogs/blog/asian-media-buying-regulations-regional-compliance-guide>
5. China's antitrust body fines academic database platform owner CNKI US\$12.6 million for monopolistic practices // <https://www.scmp.com/> 2022. URL: <https://www.scmp.com/tech/policy/article/3204639/chinas-antitrust-body-fines-academic-database-platform-owner-cnki-us126-million-monopolistic>
6. The Crucial Role of ASCI in Regulating Advertising Ethics in India // <https://thelaw.institute/> 2025. URL: <https://thelaw.institute/redressal-of-consumer-grievances/asci-regulating-advertising-ethics-india/>
7. The Power of Controversial Marketing: How Stirring the Pot Can Boost Your Brand // <https://markitome.com/> URL: <https://markitome.com/the-power-of-controversial-marketing-how-stirring-the-pot-can-boost-your-brand/>
8. Yu M., Chan K., Diehl S., Koinig I. & Terlutter R. International Journal of Advertising; The Review of Marketing Communications, Chinese consumer perceptions of offensive advertising: assessing advertising matter, manner, and media and the role of cultural identity 2025. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/02650487.2025.2514865>
9. Sydney Sweeney Under Fire After Controversial American Eagle Ad // <https://www.vanityfair.com/> 2025. URL: <https://www.vanityfair.com/hollywood/story/sydney-sweeney-american-eagle-jeans-controversy?srsId=AfmBOooGVC8oonK6ChJPYBCWPrr7XxnTIIvCvuKlxM8FOhURtlrVh5CN>
10. American Eagle sees sales boom amid Sydney Sweeney ad controversy // <https://www.abc.net.au/> 2025. URL: <https://www.abc.net.au/news/2025-09-04/american-eagle-unprecedented-sales-after-sydney-sweeney-ad/105737564>

11. *Oyidih P.* Legal Guidelines for Advertising in Dubai for 2025 // <https://inbeat.agency/2025>. URL: <https://inbeat.agency/blog/dubai-legal-advertising-guidelines>
12. Saudi Advertising Regulations | Legal Compliance Guide // <https://www.media.co.uk/2025>. URL: <https://www.media.co.uk/blogs/blog/saudi-advertising-regulations-legal-compliance-guide>
13. Law of the Republic of Indonesia Number 32 2002 on Broadcasting // <https://jdih.komdigi.go.id/2002>. URL: https://jdih.komdigi.go.id/storage/files/1574745791-_JDIH___2__Law_No_32_of_2002_on_Broadcasting.pdf
14. Malaysian Communications and Multimedia Commission, Legislation // <https://www.mcmc.gov.my>. URL: <https://www.mcmc.gov.my/en/legal/acts>
15. Global Times, Audi withdraws new ad video // <https://www.globaltimes.cn/2022>. URL: <https://www.globaltimes.cn/page/202205/1266232.shtml>
16. Middle East Eye, Giant billboard highlighting UAE role in Sudan war // <https://www.middleeasteye.net/2025>. URL: <https://www.middleeasteye.net/news/giant-billboard-highlighting-uae-role-sudan-war-appears-london>
17. Gala, India's Ad Law Wrap 2024 // <https://blog.galalaw.com/2025>. URL: <https://blog.galalaw.com/post/102jvc4/indias-ad-law-wrap-2024>
18. CNN Business, Musk's Grok blocked by Indonesia, Malaysia // <https://edition.cnn.com/2026>. URL: <https://edition.cnn.com/2026/01/12/business/indonesia-malaysia-grok-elon-musk-intl-hnk>
19. Offensive advertising: A perspective on Muslim consumers // <https://cberuk.com/2023>. URL: https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/2023-09-28-11-26-12-AM.pdf
20. *Kozlova N.* Country-specific features of the implementation of the technological paradigm of Industry 4.0 in the context of societal transformation / N. A. Kozlova, I. A. Boyko, A. V. Zakharenko // Week of Science of SPbPU: Proceedings of the scientific conference with international participation, Saint Petersburg, 13-19 November 2017. Vol. Part 4. Saint Petersburg: Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, 2017. PP. 312–315. EDN YNACCT.
21. *Sularto L.* Social Media Marketing Role on Online Purchasing Decisions in Indonesia / L. Sularto, N. Kozlova // "International Journal of Business Information Systems". Vol. 50, No. 7.2025. P. 10074234. DOI 10.1504/ijbis.2025.10074234. EDN XEPVRU.

ЭТИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ В ПРОВОКАЦИОННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КАМПАНИЯХ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ США, АРАБСКИХ СТРАН И АЗИИ

*Б.Ю. Тихонов, П.А. Барцева**

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что в последние годы различия между США, Азией и Востоком в вопросе регуляции и культурных норм создают этические вызовы в сфере провокационного маркетинга. Исследование анализирует эти вызовы с помощью критического обзора литературы и сравнительного анализа. По итогам работы представлена таблица, в которой противопоставлены ключевые этические проблемы по восприятию, способам их регуляции и итогам проведения провокационных маркетинговых кампаний.

Ключевые слова: этический маркетинг, провокационная реклама, кросс-культурное сравнение, различия США-Азия-Восток, регуляторная этика.

* Научный руководитель: доц. ВШСиТ, к.э.н. Н.А. Козлова.

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МЕТРИК ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА ВЛИЯНИЯ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

М.Д. Тупицына

*Санкт-Петербургский Политехнический университет Петра Великого
md.tupitsyna@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

В данной статье рассматривается проблема оценки эффективности маркетинга влияния в цифровой среде. В рамках исследования предложена авторская система метрик «360°», включающая показатели “Impact Ratio” (IR), “Share Rate Price” (SRP) и “Industry Influence Score” (IIS), позволяющие оценивать влияние инфлюенсера с репутационной, социальной и институциональной точек зрения. Предложенная система обеспечивает комплексную оценку эффективности маркетинга влияния. Проведена апробация разработанных метрик на примере кампаний fashion-бренда, результаты которой подтверждают применимость предложенной модели для анализа эффективности сотрудничества с инфлюенсерами и оптимизации распределения маркетинговых бюджетов.

Ключевые слова: маркетинг влияния, инфлюенсер, цифровой маркетинг, метрики эффективности, influence-маркетинг.

Введение

В условиях цифровой трансформации экономики маркетинговые коммуникации претерпевают существенные изменения. Быстрое развитие социальных сетей, видеоплатформ и мессенджеров привело к трансформации медиапотребления и механизмов формирования потребительских решений. В данной среде особое значение приобретает маркетинг влияния, основанный на использовании доверия аудитории к лидерам мнений.

В рамках настоящего исследования термины «маркетинг влияния», «инфлюенс-маркетинг» и «influence-маркетинг» используются как синонимичные и обозначают практику продвижения брендов через сотрудничество с инфлюенсерами и лидерами мнений

Маркетинг влияния позволяет брендам выстраивать персонализированную коммуникацию с аудиторией, формировать эмоциональную связь с потребителями и стимулировать покупательское поведение через эффект переноса доверия от инфлюенсера к продукту. Согласно исследованию “VK AdBlogger” и “Hi-Tech Mail”, около 36,3 % пользователей в России доверяют мнению блогеров, а более половины аудитории нейтрально или положительно относятся к размещению рекламных интеграций в блогерском контенте. При этом около 24,9% пользователей потребляют контент блогеров ежедневно, что свидетельствует о высокой роли инфлюенсеров в формировании потребительских предпочтений [1].

Рост популярности маркетинга влияния сопровождается увеличением рекламных инвестиций в данный канал продвижения. По оценкам Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР), объем российского рынка инфлюенс-маркетинга в 2024 году составил около 57–60 млрд рублей, демонстрируя устойчивый рост в структуре цифровых маркетинговых коммуникаций [2]. Одновременно исследования международных аналитических агентств показывают, что мировой рынок “influencer-marketing” продолжает активно развиваться и к 2025 году может превысить 30 млрд долларов, что подтверждает стратегическую значимость данного инструмента для брендов [3].

Несмотря на активное развитие данного инструмента и увеличение маркетинговых бюджетов, проблема оценки эффективности influence-кампаний остается недостаточно разработанной. На практике компании преимущественно используют традиционные показатели цифрового маркетинга – охват, просмотры, клики и уровень вовлеченности. Однако данные метрики отражают лишь количественные параметры взаимодействия аудитории с контентом и не позволяют учитывать качественные аспекты коммуникации, включая репутационное воздействие, интенсивность органического распространения контента и стратегическую ценность инфлюенсера как источника коммуникации [4].

В связи с этим возникает необходимость разработки новых аналитических инструментов оценки эффективности маркетинга влияния. *Цель настоящего исследования* заключается в разработке системы метрик для комплексной оценки эффективности маркетинга влияния в цифровой среде.

Материал и методы

В рамках исследования предложена авторская система метрик «360°», предназначенная для комплексной оценки эффективности маркетинга влияния в цифровой среде. Система объединяет три показателя, отражающих различные аспекты влияния инфлюенсеров на аудиторию: репутационное воздействие, интенсивность органического распространения контента и институциональное влияние источника коммуникации.

Предложенная модель включает авторские показатели:

1. “Impact Ratio” (IR) – индекс репутационного воздействия;
2. “Share Rate Price” (SRP) – стоимость органического распространения контента;
3. “Industry Influence Score” (IIS) – оценка индустриального влияния инфлюенсера.

Совместное использование данных показателей позволяет проводить комплексную оценку эффективности influence-кампаний.

Для оценки изменения репутационного фона бренда используется показатель “**Impact Ratio**” (IR), отражающий относительное изменение тональности восприятия бренда аудиторией после публикации инфлюенсера.

Основой для расчета данного показателя является “**Brand Sentiment Score**” (BSS) – средний индекс тональности пользовательских упоминаний бренда.

Формула расчета “Brand Sentiment Score” (BSS):

$$BSS = \frac{\sum_{i=1}^N Sentiment_i}{N}$$

где:

$Sentiment_i$ – значение тональности i -го упоминания (единица измерения – баллы:

+1 – позитивная реакция,

0 – нейтральная, -1 – негативная);

N – количество релевантных пользовательских упоминаний бренда, ед.;

Показатель BSS принимает значения в диапазоне от -1 до +1 (баллы).

На основе данного показателя рассчитывается индекс репутационного воздействия “Impact Ratio” (IR):

$$IR = \frac{BSS_{\text{campaign}}}{BSS_{\text{baseline}}} \times 100\%$$

где:

BSS_{campaign} – значение BSS, рассчитанное по комментариям аудитории в рамках анализируемой рекламной интеграции, баллы;

BSS_{baseline} – базовое (нормативное) значение BSS бренда за предыдущий период, баллы;

Единица измерения показателя IR – проценты (%).

Значение IR показывает относительное изменение репутационного фона бренда после размещения рекламной интеграции.

Для оценки интенсивности органического распространения контента используется показатель **“Share Rate Price” (SRP)**, отражающий стоимость добровольного распространения брендированного контента пользователями.

В основе расчёта лежит показатель **“Share Rate” (SR)**, характеризующий долю пользователей, поделившихся публикацией. Формула **“Share Rate” (SR)**:

$$SR = \frac{\text{Shares}}{\text{Reach}}$$

где:

Shares – количество репостов публикации (пересылок), ед.;

Reach – уникальный охват публикации, чел.;

Единица измерения показателя SR – доля аудитории (безразмерный коэффициент).

Для корректного сравнения инфлюенсеров используется нормализованный показатель **“Normalized Share Rate” (NSR)**:

$$NSR = \frac{\text{Shares}}{\text{Reach}} \times 1000$$

где:

Shares – количество репостов публикации, ед.;

Reach – уникальный охват публикации, чел.;

Единица измерения NSR – репосты на 1000 пользователей охвата.

Основным показателем экономической эффективности распространения контента является **“Share Rate Price” (SRP)**. Формула расчета SRP:

$$SRP = \frac{\text{Cost}}{\text{Shares}} \times 1000$$

где:

Cost – стоимость рекламной интеграции, руб.;

Shares – количество репостов публикации, ед.;

Единица измерения SRP – руб./1000 репостов.

Показатель SRP демонстрирует стоимость органического распространения контента и позволяет оценить экономическую эффективность добровольной дистрибуции информации пользователями.

Для оценки профессионального статуса инфлюенсера используется показатель **“Industry Influence Score” (IIS)**, отражающий уровень его институционального признания в отраслевой среде. Метрика рассчитывается на основе балльной системы, включающей ряд критериев профессионального влияния инфлюенсера. Формула расчёта:

$$IIS = C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5$$

где:

C₁ – доля профессиональной аудитории более 30 % (1 – выполняется, 0 – не выполняется);

C₂ – наличие не менее трех упоминаний в профильных СМИ за последние 12 месяцев;

C₃ – наличие коллабораций с отраслевыми брендами;

C₄ – участие в профессиональных конференциях или мероприятиях;

C₅ – включение в отраслевые рейтинги экспертов;

Каждый критерий принимает значение: 1 – критерий выполняется; 0 – критерий отсутствует;

Единица измерения IIS – баллы;

Диапазон значений показателя: 0–5 баллов.

Для учета институционального влияния инфлюенсера показатель **CPV (“Cost per View”)** может быть скорректирован с учетом значения IIS. Формула CPV:

$$CPV = \frac{\text{Cost}}{\text{Views}} \times 1000$$

где:

Cost – стоимость рекламной интеграции, руб.;

Views – количество просмотров публикации, ед.;

Единица измерения CPV – руб./просмотр.

Скорректированный показатель рассчитывается следующим образом:

$$Adjusted\ CPV = CPV \times IIS$$

где:

CPV – стоимость одного просмотра, руб./просмотр;

IIS – оценка индустриального влияния инфлюенсера, баллы;

Единица измерения показателя “Adjusted CPV” – руб./просмотр × баллы
(условная аналитическая единица)

Апробация

Для проверки практической применимости предложенной системы метрик в рамках исследования была проведена апробация разработанной модели на примере influence-кампаний fashion-бренда (5 инфлюенсеров, рекламная кампания посвящена запуску лимитированной коллекции). Апробация носит модельно-аналитический характер и направлена на оценку возможностей комплексного использования показателей “Impact Ratio” (IR), “Share Rate Price” (SRP) и “Industry Influence Score” (IIS) при анализе эффективности сотрудничества с инфлюенсерами.

В ходе апробации были рассчитаны значения предложенных метрик для выбранных рекламных интеграций, проведено их сравнительное сопоставление и сформулированы управленческие выводы относительно эффективности различных типов инфлюенсеров. Полученные результаты позволили продемонстрировать применимость системы метрик «360°» для оценки как количественных, так и качественных аспектов маркетинга влияния. Данные для анализа эффективности influence-кампании представлены в Табл. 1.

Таблица 1.

Данные для анализа эффективности influence-кампании

Инфлю- енсер	Подписчи- ки, чел.	Стоимость, руб.	Просмотры (факт), ед.	Репосты	ER, %	CPV, руб./просмотр
Олеся	363 000	142 000	3 148 166	1334	8,3	0,05
Даша	2 400 000	380 000	470 000	179	0,4	0,81
Лана	140 000	140 000	37 000	250	0,6	3,78
Лиза	646 000	150 000	650 000	213	3,7	0,23
Азалия	110 000	110 000	14 000	340	2,2	6,01

Оля	129 000	175 000,00	48 000	574	2,92	4,61
Новостной канал	172 000	170 000,00	37 000	398	0,6	4,63

В рамках настоящего исследования в качестве нормативного значения показателя “Brand Sentiment Score” (BSS) для fashion-индустрии принимается значение **0,50**.

Выбор данного значения обусловлен структурой пользовательских реакций в сегменте fashion-ритейла, где наблюдается преобладание нейтральных и умеренно позитивных комментариев. В отличие от высокоэмоциональных категорий, обсуждение одежды и аксессуаров носит преимущественно прикладной характер и включает значительную долю нейтральных сообщений (вопросы о размере, цене, наличии и доставке). Типичная структура пользовательских реакций в fashion-сегменте может быть представлена следующим образом: около 60% позитивных, 30% нейтральных и 10% негативных комментариев.

Для демонстрации практической применимости предложенной системы метрик проведена апробация на основе данных influence-кампании fashion-бренда, результаты представлены в Табл. 2.

Таблица 2.

Апробация авторских метрик

Инфлюенсер	NSR, репосты/1000 польз. охвата	SRP, руб./1000 репостов	IR, %	IIS, баллы	Adjusted CPV	Итоговая оценка
Олеся	0,42	106 447	122%	5	0,25	Высокий IIS, низкий NSR
Лиза	0,38	2 122 905	107%	4	0,92	Высокий SRP, низкий NSR
Даша	6,76	560 000	77%	3	2,43	Высокий NSR, низкий IR
Лана	0,33	704 225	75%	2	7,56	Низкая эффективность
Азалия	24,29	323 529	124%	3	18,03	Высокая эффективность
Оля	11,96	304 878	126%	3	13,83	Высокая эффективность
Новостной канал	10,76	427 136	—	4	18,52	Высокий IIS, нет комментариев

Наиболее высокие результаты продемонстрировали инфлюенсеры Азалия и Оля, у которых сочетаются высокий репутационный эффект ($IR > 120\%$), высокая интенсивность органического распространения контента (NSR) и относительно низкая стоимость репостов (SRP), что свидетельствует о высокой эффективности интеграций как с точки зрения формирования позитивного восприятия бренда, так и с позиции экономической отдачи. При этом расчет скорректированного показателя “Adjusted CPV” показал, что, с учетом институционального влияния, их стоимость контакта возрастает, что отражает более высокую «цену влияния» и подчеркивает значимость учета качественных характеристик источника коммуникации.

Инфлюенсер Даша показала высокий уровень социальной дистрибуции (NSR), однако низкий показатель IR (77%) указывает на слабое репутационное воздействие, что свидетельствует о разрыве между количественными и качественными эффектами коммуникации. Значение “Adjusted CPV” в данном случае также остается относительно высоким, что дополнительно подтверждает ограниченную эффективность интеграции с точки зрения качества воздействия.

Лиза и Лана продемонстрировали наименее эффективные результаты: при низкой интенсивности распространения контента их показатели SRP остаются высокими, что свидетельствует о низкой экономической эффективности интеграций. Учет показателя “Adjusted CPV” усиливает данный вывод, фиксируя высокую стоимость контакта при невысоком уровне индустриального влияния.

Инфлюенсер Олеся, обладая максимальным значением IIS (5), характеризуется высоким индустриальным статусом, однако низкий NSR указывает на слабую склонность аудитории к органическому распространению контента. При этом значение “Adjusted CPV” остается на минимальном уровне, что свидетельствует о высокой эффективности взаимодействия с точки зрения стоимости контакта даже с учетом институционального фактора. Аналогичная ситуация наблюдается у новостного канала, который сочетает высокий IIS и хороший NSR, однако требует дополнительной оценки через показатель IR.

Таким образом, результаты подтверждают, что использование отдельных метрик (например, охвата или вовлеченности) не позволяет получить объективную оценку эффективности. Дополнительное включение показателя “Adjusted CPV” демонстрирует, что учет институционального

влияния может существенно изменить интерпретацию экономической эффективности интеграций. Только комплексное применение показателей IR, SRP, IIS и “Adjusted CPV” обеспечивает корректную интерпретацию результатов и позволяет выявлять действительно эффективные интеграции в маркетинге влияния.

Выводы

В ходе исследования разработана авторская система метрик оценки эффективности маркетинга влияния, включающая показатели IR, SRP и IIS. Проведенная апробация показала, что традиционные количественные метрики не позволяют в полной мере оценить качество коммуникации и ее репутационное воздействие. Предложенный подход обеспечивает более точную и комплексную оценку эффективности за счет учета

репутационных, социальных и институциональных факторов. Полученные результаты подтверждают необходимость перехода от изолированного анализа отдельных показателей к интегрированной системе оценки, повышающей обоснованность управленческих решений в цифровом маркетинге.

ЛИТЕРАТУРА

1. Сколько россиян ежедневно смотрят контент блогеров: исследование VK AdBlogger и Hi-Tech Mail // Hi-Tech URL: <https://hi-tech.mail.ru/news/123996-issledovanie-vk-adblogger-i-hi-tech-mail-o-reklame-u-bloggerov/> (дата обращения: 10.03.2026).
2. Рынок блогеров в России оценили в 60 млрд рублей // АКАР URL: <https://akarussia.ru/news/novosti-akar/rynok-bloggerov-v-rossii-ocenili-v-60-mlrd-rublej/> (дата обращения: 10.03.2026).
3. Эпоха перемен: как меняется инфлюенс-маркетинг в России в 2025 году // Sostav URL: <https://www.sostav.ru/blogs/250279/66145> (дата обращения: 10.03.2026).
4. *Brown D., Fiorella S. Influencer Marketing: How to Create, Manage, and Measure Brand Influencers in Social Media Marketing.* Hoboken: “Wiley”, 2013. PP. 1–325.
5. Digital Marketing Definition By Philip Kotler Marketing C?n // kotler-marketing URL: <https://froggyads.com/blog/digital-marketing-definition-by-philip-kotler-marketing-cn-2/> (дата обращения: 10.03.2026).

DEVELOPMENT OF A METRICS SYSTEM FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF INFLUENCER MARKETING IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

M. Tupitsyna

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

ABSTRACT

This article examines the problem of evaluating the effectiveness of influencer marketing in the digital environment. The study proposes an original “360°” metrics system, including the “Impact Ratio” (IR), “Share Rate Price” (SRP), and “Industry Influence Score” (IIS), which make it possible to assess an influencer’s impact from reputational, social, and institutional perspectives. The proposed system provides a comprehensive assessment of influencer marketing effectiveness. The developed metrics were tested using fashion brand campaigns as an example. The results confirm the applicability of the proposed model for analyzing the effectiveness of collaborations with influencers and optimizing the allocation of marketing budgets.

Keywords: influencer marketing, influencer, digital marketing, performance metrics, influence marketing.

ОТНОШЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ К НЕЙРОСЕТЕВОМУ МАРКЕТИНГУ: НЕЙРОИНФЛЮЕНСЕРЫ И ВИДИМОСТЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

В.О. Чукурова

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
chykyrovavika@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

Данная статья анализирует трансформацию инфлюенс-маркетинга в условиях развития искусственного интеллекта. Рассматриваются нейроинфлюенсеры и проблема видимости сгенерированного контента в социальных сетях. Эмпирическое исследование показало, что потребители придают высокое значение обязательной маркировке «Контент создан искусственным интеллектом». Использование нейроинфлюенсеров (снижение доверия у 22,9% респондентов) и отсутствие маркировки (снижение доверия у 60% респондентов) негативно влияют на доверие к бренду и желание совершить покупку (у 54,3% респондентов), особенно в сферах медицины, образования и банков. Тестирование на распознавание контента, созданного искусственным интеллектом, показало, что респонденты отличают нейроконтент от человеческого примерно в 50% случаев. Результаты подтверждают необходимость обязательной маркировки и учета отраслевой специфики для сохранения доверия аудитории.

Ключевые слова: нейроинфлюенсеры, искусственный интеллект, доверие потребителей.

Введение

В 2022 году искусственный интеллект начал активно распространяться в форме чат-ботов в “Telegram”, а затем быстро внедрился практически во все сферы жизни. Нейросети непрерывно совершенствовались в генерации текстов, изображений, видео- и аудиоконтенте, что привело к значительному росту такого материала в интернете. Сначала искусственный интеллект активно использовали студенты и пользователи социальных сетей, но вскоре коммерческие компании также оценили

потенциал технологии. К 2025 году 71% крупных российских компаний стали использовать искусственный интеллект в своей деятельности [1], в 2026 году число компаний, которые его используют или внедряют, увеличилось до 97% [2].

В 2023 году появились первые инфлюенсеры, полностью созданные искусственным интеллектом. Успех нейроблогеров не мог не вызвать интереса у корпораций, создающих собственных сгенерированных амбасадоров, рекламирующих продукцию или услуги создателей, участвующих в мероприятиях компаний и формирующих лояльную и постоянную клиентскую базу бренда. Компании стали использовать нейросети не только для создания виртуальных инфлюенсеров, но и для генерации маркетингового контента. Отсутствие обязательной маркировки позволяло выдавать сгенерированный материал за человеческий, что привело к переполнению Интернета нейроконтентом. В результате, пользователи начали выражать недовольство, переросшее в осуждение коммерческого использования нейросетей, снижение доверия к брендам и отказ от их товаров и услуг.

Цель данной работы – оценить влияние нейроинфлюенсеров и видимости искусственного интеллекта в рекламном контенте на доверие и покупательское поведение потребителей.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучить и систематизировать теоретические материалы о нейроинфлюенсерах и видимости искусственного интеллекта;
2. Проанализировать отношение потребителей к нейроинфлюенсерам и видимому нейроконтенту, а также факторы, влияющие на доверие к брендам;
3. Провести эмпирическое исследование для проверки теоретических положений и оценки реального восприятия нейроконтента российскими пользователями;
4. Сформулировать выводы и практические рекомендации по использованию нейроинфлюенсеров и обязательной маркировке сгенерированного контента.

Материал и методы

В исследовании использованы теоретические материалы – 13 источников (научные статьи, аналитические отчеты и кейсы 2021–2025гг.),

посвященных инфлюенс-маркетингу и искусственному интеллекту. Анализ литературы проведен методом систематизации и сравнительного изучения определений, классификаций и эмпирических данных.

Эмпирическая часть выполнена с помощью двух онлайн-опросов. Первый опрос посвящён восприятию нейроинфлюенсеров, второй – видимости нейроконтента и его влиянию на доверие. Обработка результатов – описательная статистика.

Трансформация инфлюенс-маркетинга: нейроинфлюенсеры

Доктор философии, доцент Мичиганского государственного университета Лу Чжан и доктор философии, доцент Университета Центральной Флориды Вэй Вэй определяют нейроинфлюенсеров как созданных компьютером искусственных персонажей, которые широко представлены в социальных сетях, которые как правило, похожи на людей своей внешностью и характером и могут мыслить и выполнять задачи, как люди, с помощью программного обеспечения и алгоритмов [3]. Бен Битвинск, соучредитель и генеральный директор “Keyla”, дает следующее определение: ИИ-инфлюенсеры, или виртуальные инфлюенсеры, – это полностью сгенерированные компьютером персоны, которые выглядят, действуют и взаимодействуют как реальные люди [4].

В рамках данной научной работы нейроинфлюенсеры (нейроблогеры, нейроамбассадоры, нейромодели) будут рассматриваться как виртуальные персонажи, полностью созданные искусственным интеллектом, обладающие прописанной индивидуальностью, реалистичной внешностью и способностью взаимодействовать с аудиторией в социальных сетях.

Инфлюенсеров можно классифицировать на следующие категории:

1. *Живые инфлюенсеры* – люди, которые благодаря своей популярности, экспертности или харизме в социальных сетях влияют на мнение, поведение и покупательские решения значительной аудитории;
2. *Нейроинфлюенсеры* – полностью сгенерированные нейросетями инфлюенсеры;
3. *Частично сгенерированные инфлюенсеры* – живые инфлюенсеры, использующие технологию захвата движения и наложения на свою внешность, которая при помощи искусственного интеллекта преобразуется во внешность сгенерированного персонажа;

4. *Инфлюенсеры, созданные при помощи трехмерной графики.* Внешность, эмоции, позы, одежду и другие особенности таким инфлюенсерам создает графический дизайнер при помощи приложений для трехмерного моделирования.

Следует отметить, что термин «виртуальные инфлюенсеры» может охватывать несколько категорий инфлюенсеров: полностью сгенерированных нейросетями (нейроинфлюенсеров), частично сгенерированных инфлюенсеров, а также инфлюенсеров, созданных с помощью трёхмерной графики. В рамках настоящей статьи под термином «виртуальные инфлюенсеры» понимаются исключительно нейроинфлюенсеры.

Компании создают собственных и активно используют независимых нейроинфлюенсеров по нескольким ключевым причинам:

1. Полный контроль над брендингом, что минимизирует риск скандалов, которые часто сопровождают живых инфлюенсеров;
2. Возможность создавать какой-либо контент без ограничений по времени или бюджету;
3. Ассоциации нейроинфлюенсеров с «крутостью» – комбинацией эстетической привлекательности, автономии и инноваций, что повышает вовлеченность аудитории [3];
4. Алгоритмическое обучение созданного инфлюенсера;
5. Гиперперсонализация.

Отношение потребителей к нейроинфлюенсерам неоднозначно и часто поляризовано: с одной стороны, «крутость» и новизна оказывают положительный эффект на имидж какого-либо бренда, повышают лояльность клиентов и готовность к покупкам, особенно в тех случаях, когда нейроамбассадор сочетает в себе факторы привлекательности, аутентичности и соответствия продукту [3]. Исследования показывают, что доверие к таким инфлюенсерам строится на комбинациях элементов, включая физическую привлекательность, экспертизу и конгруэнтность, или соответствие, с потребителем, что особенно актуально в сфере ритейла [3, 6].

Данные выводы подтверждает анализ эффективности кампании “Epicа”. Агентство “Dada Agency” создало нейроамбассадора Саммер для бренда с целью управления сообществами компании в социальных сетях. В “Telegram” число подписчиков увеличилось в пять раз (с 618 до 3285), просмотры контента – в три раза (с 35 571 до 110 498), а реакции – в шесть раз (с 545 до 3488); в других социальных сетях компании количество взаимодействий выросло в четыре раза, коэффициент вовлеченности поднялся с 0,25% до 0,73%, а охват удвоился [7].

С другой стороны, многие потребители выражают скепсис, видя в нейроинфлюенсерах отсутствие настоящих эмоций и опыта [3], этические проблемы, такие как дезинформация, нарушения приватности и эксплуатация данных для обучения искусственного интеллекта [8].

В российском примере с Саммер реакции варьировались от удивления и критики: «Инфлюенсер – это тот, кто имеет влияние на аудиторию. Лидер общественного мнения. А вы создали просто нейромодель для постов» [5], – до предпочтения живых людей, подчеркивая вызовы в построении аутентичных связей. В итоге, трансформация инфлюенс-маркетинга через нейроинфлюенсеров открывает новые возможности, но требует баланса между инновациями и этикой, чтобы сохранить доверие аудитории.

Видимость искусственного интеллекта

Видимость искусственного интеллекта – степень, в которой пользователи Интернета и социальных сетей могут распознавать контент, созданный с помощью искусственного интеллекта. К сожалению, распознавать сгенерированный материал становится все сложнее из-за постоянного совершенствования генеративных моделей и отсутствия необходимых маркировок, таких как водяные знаки или символы, аналогичные авторскому праву, чтобы пользователи осознавали взаимодействие с автономной системой, минимизируя риски обмана. Качество видимого нейроконтента часто подвергается критике за шаблонность, ошибки и отсутствие эмоциональной глубины, что делает его легко распознаваемым по дефектам – таким, как неестественные изображения или текст с галлюцинациями – феномен, при котором искусственный интеллект в своем ответе пользователю выдает ложные факты, ссылки или цитаты, хотя продвинутые модели все чаще маскируют эти недостатки [8].

Исследование коммуникационного агентства “Lampra” и холдинга “Rambler&Co” показывает, что 70% россиян считают себя способными идентифицировать сгенерированный контент по таким признакам, как излишняя идеальность фотографии и ненатуральность дикции, в то время как глобально только 21% респондентов уверены, легко распознают подобного рода контент, согласно отчету “Human Clarity Institute”. В нем также упоминается, что 74% опрошенных отмечают рост тревоги из-за необходимости постоянно проверять опубликованную информацию на наличие искусственного интеллекта и достоверность [9].

Компании активно используют нейросети в медийной рекламе для создания видимого потребителям контента – такого, как текстовые описания, фото- и видеоматериалы в рекламе, а также виртуальных инфлюенсеров, которые взаимодействуют с аудиторией в социальных сетях, продвигая продукты без указания на их сгенерированное происхождение до появления обязательных требований к маркировке [10]. Такие практики позволяют масштабировать контент и сокращать бюджет на маркетинг в социальных сетях, но без маркировки маскируют искусственный интеллект под человеческий труд, как в генерации видеорекламы или постов в различных социальных сетях, где 65% пользователей ежедневно сталкиваются с подобным материалом [11].

Аналитики “Lampa” и “Rambler&Co” утверждают, что российские пользователи устают от нейросетевой рекламы, а также раздражаются еще больше, если отсутствует маркировка о создании такой рекламы через искусственный интеллект: «56% участников исследования заявили, что такая методика продвижения снижает уровень их доверия к брендам, а 26% назвали ее сигналом о нечестности компаний», 60% потребителей испытывают сомнения при просмотре онлайн-контента из-за избытка сгенерированных материалов [9, 12].

По данным исследования агентства digital-маркетинга “i-media”, в России 46% потребителей принципиально откажутся от покупки товаров из-за использования искусственного интеллекта в рекламе (28,9%) или будут искать аналоги продукта с традиционной рекламой (17,1%). На описанное поведение потребителей влияют следующие ключевые факторы:

1. Отсутствие эмоций и душевности в сгенерированной рекламе (отмечает 20,2% пользователей);
2. Низкое качество сгенерированной рекламы и различного рода ошибки (15%);
3. Однообразие и шаблонность [13].

Собственное исследование

Для подтверждения теоретических выводов было проведено социологическое исследование в форме двух онлайн-опросов. Первый опрос был посвящен восприятию нейроинфлюенсеров и охватил 36 респондентов, второй, направленный на оценку видимости искусственного интеллекта в контенте, – 35 участников.

По результатам первого опроса, 36,1% респондентов хорошо знакомы с понятием «нейроинфлюенсер», 50% слышали о нем, но не уверены в деталях. Регулярно сталкиваются с контентом нейроинфлюенсеров 30,6% опрошенных. Основными маркерами распознавания стали неестественные движения, глаза или кожа (69,4%), отсутствие реалистичных эмоций (50%) и идеальная внешность (50%). Четкая маркировка «Контент создан искусственным интеллектом» оказалась крайне важной: оценку 5 поставили 69,4% участников, оценку 4 – 8,3%, оценку 3 – 13,9%.

В блоке о влиянии на доверие и покупательское поведение ответы на утверждение «Наличие нейроинфлюенсера снижает мое доверие к бренду» распределились так: «полностью не согласен» – 8,6%, «скорее не согласен» – 17,1%, «нейтрально» – 40%, «скорее согласен» – 5,7%, «полностью согласен» – 17,1%. При этом 40% респондентов отметили снижение желания покупки, а 14,3% – значительное уменьшение – вплоть до отказа. Отношение к нейроинфлюенсерам зависело от сферы деятельности компании для 40% участников: наиболее приемлемыми оказались техника и гаджеты (60%) и развлечения и игры (60%), наименее – медицина и здоровье (74,3%), образование (60%) и банки с финансами (48,6%).

Данные второго опроса подтвердили высокую частоту столкновения с нейроконтентом: 51,4% респондентов видят его практически ежедневно, еще 28,6% – несколько раз в неделю. Важность четкой маркировки отметили 57,1% участников (оценка 5), 11,4% поставили 4, 22,9% – 3. Отсутствие маркировки в рекламе и постах брендов раздражает 62,8% респондентов (сильно или скорее), узнавание о создании рекламы без указания на ИИ снижает доверие у 60%, а желание приобрести продукт уменьшается у 54,3%. Главные причины негатива: однообразие и шаблонность (62,9%), отсутствие эмоций и «душевности» (42,9%), низкое качество и ошибки (42,9%).

Дополнительный блок тестирования (19 заданий на распознавание текстов и фотографий) показал средний результат около 50%. Доля правильных ответов в текстах колебалась от 34,3% до 65,7%, в фотографиях – от 17,1% до 85,7%. Например, фото девушки в очках верно определили как ИИ 80% респондентов, а фото Биодерма – только 17,1%. Текст о «Зимнем пунше» “Erica” правильно идентифицировали лишь 34,3% участников. Это подтверждает, что даже при ежедневном столкновении с нейроконтентом (51,4%) отличить его от человеческого становится все сложнее.

Для наглядного сравнения ключевых результатов двух проведенных опросов приведена сводная таблица (Табл. 1).

Таблица 1.

Сравнение ключевых результатов двух опросов

Параметр	Нейроинфлюенсеры	Видимость искусственного интеллекта
Сталкиваются регулярно/ежедневно	30,6%	51,4%
Маркировка важна (оценка 5)	69,4%	57,1%
Снижает доверие к бренду	22,9%	60%
Уменьшает желание купить	54,3%	54,3%
Главный источник негатива	—	Однообразие (62,9%) Отсутствие эмоций и «душевности» (42,9%) Низкое качество и ошибки (42,9%)

Полученные результаты, в целом, подтверждают данные агентств “Lampra & Rambler&Co” и “i-Media” (снижение доверия у 56–60% респондентов), но демонстрируют еще более выраженную поляризацию в зависимости от сферы деятельности компании.

Выводы

Таким образом, появление нейроинфлюенсеров ознаменовало новый этап развития инфлюенс-маркетинга. Полный контроль над брендингом, отсутствие рисков репутационных скандалов и значительное сокращение затрат делают их привлекательным инструментом для брендов. Это подтверждается как мировыми практиками, так и успешным российским кейсом *Саммер* для “Еріса”, где ключевые показатели вовлеченности выросли в 3–6 раз. Однако отношение потребителей остается поляризованным: сочетание «крутости», привлекательности и конгруэнтности повышает лояльность, в то время как отсутствие подлинных эмоций, опыта и этические риски вызывают обоснованный скепсис.

Анализ видимости искусственного интеллекта показал, что отсутствие обязательной маркировки сгенерированного контента является

одним из главных факторов снижения доверия потребителей. Компании, скрывающие нейросетевое происхождение материала, рискуют потерять до 56% доверия аудитории и столкнуться с отказом от покупки у 46% потребителей.

Проведенное эмпирическое исследование полностью подтвердило теоретические положения и данные “Lampra & Rambler&Co” и “i-Media”. Оно показало, что использование нейроинфлюенсеров негативно влияет на доверие к бренду у 22,9% респондентов, а также снижает желание совершить покупку у 54,3% респондентов, особенно в сферах медицины, образования и банков. Видимость искусственного интеллекта без маркировки оказывает еще более сильное негативное влияние: снижение доверия у 60% респондентов.

Таким образом, цель работы достигнута: влияние нейроинфлюенсеров и немаркированного нейроконтента на доверие и покупательское поведение потребителей оценено количественно и по отраслевой специфике.

На основании полученных результатов можно сформулировать следующие практические рекомендации:

1. Ввести обязательную маркировку «Контент создан искусственным интеллектом» (водяной знак/подпись) для всего рекламного материала – это повысит доверие у 60% потребителей;
2. При использовании нейроинфлюенсеров учитывать отраслевую специфику: в медицине, образовании и финансовой сфере их применение рекомендуется ограничивать или полностью исключать;
3. Брендам целесообразно комбинировать нейроинфлюенсеров с живыми амбассадорами и обязательно тестировать реакцию целевой аудитории перед запуском кампании.

Таким образом, грамотное и прозрачное использование нейроинфлюенсеров и маркировка контента позволят брендам сохранить доверие аудитории и эффективно использовать преимущества искусственного интеллекта в маркетинге.

ЛИТЕРАТУРА

1. Доля крупных российских компаний, использующих генеративный ИИ, превысила 70% // Яндекс. URL: <https://yandex.ru/company/news/08-12-2025-01> (дата обращения: 06.03.2026).

2. 97% крупных российских компаний уже внедрили ИИ либо планируют // СБЕР БАНК. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/all/article?newsID=44630ec5-b14d-4111-b169-4ec45deefbde&blockID=1303@ionID=77&lang=ru&type=NEWS> (дата обращения: 06.03.2026).
3. Zhang L. Wei Influencer Marketing: A Comparison of Traditional Celebrity, Social Media Influencer, and AI Influencer // “Boston Hospitality Review”. 2021.
4. What Are AI Influencers? Virtual Celebrities of 2024 // “Keyla blog”. URL: <https://keyla.ai/blog/ai-influencer> (дата обращения: 06.03.2026).
5. Dada Agency создало нейроинфлюенсера для ведения аккаунтов Epica в соцсетях // “Sostav”. URL: <https://www.sostav.ru/publication/epica-i-dada-agency-sozdali-nejroinfluensera-dlya-vedeniya-sotssetej-61932.html> (дата обращения: 06.03.2026).
6. *Alboqami H.* Trust me, I'm an influencer! Causal recipes for customer trust in artificial intelligence influencers in the retail industry // “Journal of Retailing and Consumer Services”. № 72. 2023.
7. Саммер – первый нейроинфлюенсер Рунета. Уникальный формат использования нейросетей для создания контента в социальных сетях // “Tagline Awards”. URL: <https://tagline.ru/dada/cases/sammer-perviy-neyroinfluenser-runeta--unikaljnij-format-ispolzovaniya-neyrosetey-dlya-sozdaniya-kontenta-v-socialnyh-setyah/> (дата обращения: 06.03.2026).
8. *Виноградов В.А.* Intellectus ex machina: видимость, потенциальная правосубъектность, ответственность за действия и решения искусственного интеллекта // «Вестник Санкт-Петербургского университета. Право». № 16. 2025. СС. 588–607.
9. Кризис доверия: стал ли ИИ-контент проблемой // РБК Компании. URL: <https://companies.rbc.ru/news/icdck5rG7w/krizis-doveriya-stal-li-ii-kontent-problemoj/> (дата обращения: 06.03.2026).
10. *Собиоров А.А.* Современные подходы к менеджменту и маркетингу на основе технологий искусственного интеллекта // “Human Progress”. №. 11. 2025. СС. 1–9.
11. Исследование “Rambler&Co”: россияне рассказали о принципах работы с нейросетями // “Rambler&Co”. URL: <https://rambler-co.ru/news/983> (дата обращения: 06.03.2026).
12. Больше половины пользователей теряют доверие к бренду из-за ИИ-рекламы // “AdIndex”. URL: <https://adindex.ru/news/digital/2026/02/12/342400.phtml> (дата обращения: 06.03.2026).
13. 46% потребителей откажутся от покупки из-за ИИ в рекламе // “i-Media”. URL: <https://www.i-media.ru/blog/stati-i-analitika/46-potrebiteley-gotovy-otkazatsya-ot-pokupki-tovara-iz-za-ii-v-reklame/> (дата обращения: 06.03.2026).

CONSUMER ATTITUDES TOWARD NEURAL NETWORK MARKETING: NEUROINFLUENCERS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE VISIBILITY

V. Chukurova

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

ABSTRACT

This article analyzes the transformation of influencer marketing amid the development of artificial intelligence. It examines neuroinfluencers and the issue of visibility of generated content in social networks. Empirical research revealed that consumers highly value mandatory labeling such as "Content created by artificial intelligence". The use of neuroinfluencers (reducing trust among 22.9% of respondents) and the absence of labeling (reducing trust among 60% of respondents) negatively affect brand trust and purchase intention (among 54.3% of respondents), especially in medicine, education, and banking sectors. Testing for recognition of AI-generated content showed that respondents distinguish neurocontent from human-created content in approximately 50% of cases. The results confirm the need for mandatory labeling and consideration of industry specifics to maintain audience trust.

Keywords: neuroinfluencers, artificial intelligence, consumer trust.

ИИ-АГЕНТЫ КАК УСИЛЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ LEAN STARTUP: ВОЗМОЖНОСТИ АВТОНОМНОЙ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ И РИСКИ ВНЕДРЕНИЯ

Д.Д. Якименко

*Национальный исследовательский университет (ИТМО)
yakimenko.dd@mail.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье анализируется потенциал использования ИИ-агентов для усиления методологии lean-стартапов в высокотехнологичном предпринимательстве. На основе анализа литературы 2023–2026 гг. уточнены ключевые понятия lean-стартап и ИИ-агент. Выделены основные слабые стороны lean-стартап подхода: высокая трудоемкость цикла BML, дефицит экспертизы, медленное масштабирование, субъективность решений и низкая скорость исследования потребителей. Показано, что ИИ-агенты позволяют автоматизировать ключевые элементы цикла, ускорить генерацию и проверку гипотез, повысить обоснованность управленческих решений и сократить время коммерциализации. Выделены пять категорий рисков применения ИИ-агентов и предложены меры их минимизации, а также сформулированы практические рекомендации по поэтапной интеграции ИИ-агентов в lean-стартапы.

Ключевые слова: lean-стартап, ИИ-агенты, коммерциализация.

Введение

В 2026 году высокотехнологичное предпринимательство переживает трансформацию благодаря автономным ИИ-агентам, способным самостоятельно планировать, исполнять и корректировать бизнес-задачи, что подтверждается отчетом “Gartner” о 74% компаниях, планирующих внедрение [1]. *Актуальность темы* обусловлена взрывным ростом agent-native-стартапов (рынок \$ 8.5 млрд), где такие агенты сокращают время на MVP на 60–80% [2].

Цель исследования – разработка практических рекомендаций по использованию ИИ-агентов как основы автономной коммерциализации в lean-стартапах.

Задачи:

1. Уточнить ключевые понятия “lean startup” и “agentic AI”.
2. Выявить основные слабые стороны традиционных lean-стартапов.
3. Проанализировать, как “agentic AI” устраняет эти слабости.
4. Выявить ключевые риски внедрения agentic AI.
5. Сформулировать список рекомендаций по интеграции.

Материал и методы

Методологическая основа исследования включает систематический анализ научной и отраслевой литературы 2023–2026гг. Применены методы дедукции (от общих принципов lean-стартапов к частным слабостям), индукции (обобщение кейсов “Cognition AI”, ”Sierra”, “Atera” к моделям внедрения) и синтеза (формирование рекомендаций). Исследование носит концептуальный характер, без первичной эмпирики.

Результаты

Исследование было начато с уточнения ключевых понятий, необходимых для анализа интеграции агентного ИИ в методологию lean-стартапов. Lean-стартап представляет собой методологию создания бизнеса, ориентированную на минимизацию потерь через быстрые итерации по циклу «построй-измерь-учись» (“build-measure-learn” (BML)), где центральными инструментами выступают минимально жизнеспособный продукт (MVP) и проверка гипотез на реальных клиентах [3]. ИИ-агенты – это автономные системы искусственного интеллекта, способные самостоятельно декомпозировать сложные цели на подзадачи, использовать внешние инструменты, применять цепочку рассуждений и обучаться на основе памяти, отличаясь от генеративных моделей возможностью к многошаговому планированию и исполнению [4]. Уточнение понятий выявило их комплементарность: lean-стартап формирует фреймворк быстрого обучения на рынке, ИИ-агент – реализует этот фреймворк автономно.

Далее были проанализированы слабые стороны традиционных lean-стартапов, которые могут быть устранены ИИ-агентами. Результаты представлены в Табл. 1.

Таблица 1.

Ограничения методологии lean-стартап и их проявления

Слабая сторона	Описание	Последствия для стартапа
Ручной трудоемкий цикл BML	Построение MVP, тестирование гипотез и анализ данных выполняются вручную	Цикл занимает недели вместо часов; высокая трудозатрата (40–60 ч/итерация)
Ограниченность экспертизы	Фаундеры не обладают навыками в “Data Science”, “DevOps”, маркетинговой аналитике	Низкое качество прототипов, ошибки в интерпретации данных
Медленное масштабирование	Переход от MVP к масштабу требует найма команды и инфраструктуры	“Pivot”/“Persevere” решения задерживаются на 2–6 месяцев
Субъективность решений	Интуитивные pivot-ы без количественной валидации	70% стартапов терпят неудачу из-за ошибочных стратегических решений
Низкая скорость исследования потребителей	Ручные интервью, А/В-тесты ограничены пропускной способностью фаундера	Недостаток данных для статистически значимых выводов ($n < 100$)

Источник: составлено автором на основании [5].

Анализ выявил системный дефицит ресурсов (время, экспертиза, данные), делающий традиционный lean-стартап трудоемким и рискованным для одиночных предпринимателей. Эти ограничения создают барьер для быстрой коммерциализации. Так, было решено провести анализ возможностей использования ИИ-агентов для устранения выявленных слабостей. Результаты представлены в Табл. 2.

Таблица 2.

**Анализ возможностей использования
ИИ-агентов для устранения слабостей lean-стартапов**

Слабая сторона	Решение ИИ-агента	Результат внедрения	Примеры инструментов/кейсов
Ручной трудоемкий цикл BML	Автономные агенты выполняют полный цикл: генерация идеи – MVP – A/B-тесты – анализ	Цикл сокращается с недель до 2–6 часов; –80% трудозатрат	“Devin” (“Cognition AI”), “AutoGen”
Ограниченность экспертизы	Агенты обладают встроенными навыками (“Coding”, “Data Science”, “Marketing Analytics”)	Качество прототипов “Data Scientist”-уровня; нет найма специалистов	“CrewAI”, “LangChain agents”
Медленное масштабирование	Автоматические агенты масштабирования (питчи для финансирования, автоматизация операций)	“Pivot” решения за 1–3 дня; от нуля до масштаба без команды	“Sierra” (“sales agents”), “Atera”
Субъективность решений	Количественное рассуждение и обучение на основе памяти	“Pivot” на основе данных с точностью >90%	“Multi-agent debate systems”
Низкая скорость исследования потребителей	Автономные синтетические пользователи и агенты A/B-тестирования	Более 1000 тестов параллельно; статистическая значимость за часы	“Anthropic Computer Use”, “synthetic data agents”

Источник: составлено автором на основании [6].

ИИ-агенты системно устраняют ресурсные ограничения lean-стартапов, превращая одиночных предпринимателей в «команду» автономных специалистов. Ключевой эффект – капитализация скорости: время на коммерциализацию сокращается в более чем в 10 раз, сохраняя методологическую строгость BML. Однако при всем положительном влиянии необходимо учитывать и риски от внедрения данной технологии, которые были проанализированы в Табл. 3.

Таблица 3.

**Анализ рисков использования ИИ-агентов
в lean-стартапах**

Категория риска	Описание	Меры предварительной минимизации
Технические	Галлюцинации (ошибки в рассуждениях, 15–25% случаев); сбой в цепочке рассуждений	Проверка человеком; мониторинг точности >90%
Безопасность	Утечки данных через API; уязвимости инструментов агентов (48% внедрений)	Изолированное выполнение; суверенные ИИ-модели (“YandexGPT”); ограничения API
Этические	Предвзятость в решениях (таргетинг клиентов); автономные решения без контроля	Аудит предвзятости; разнообразные обучающие данные; логи объяснимости
Экономические	Затраты на API ИИ (0,5–2\$/млн токенов); зависимость от поставщика	Открытые фреймворки (“CrewAI”); гибридные on-prem/облачные решения
Организационные	Чрезмерная зависимость от агентов; потеря человеческой интуиции при “Pivot”	Поэтапное внедрение (10–30–70%); еженедельный контроль человеком

Источник: составлено автором на основании [7].

Риски ИИ-агентов носят многомерный характер, но контролируемы через гибридные подходы и метрики качества, что подтверждает целесообразность их системного управления для достижения преимуществ автономной коммерциализации. На основе анализа возможностей и угроз был осуществлен переход к разработке практических рекомендаций по безопасной интеграции ИИ-агентов в методологию lean-стартапов. Список включает в себя следующие пункты:

1. Начните с гибридного подхода: внедрите агентов поэтапно (10–30–70% задач) с обязательным человеческим контролем для решений о пивоте и валидации гипотез.
2. Выберите безопасный стек: используйте открытые фреймворки “CrewAI/AutoGen” и суверенные модели “YandexGPT/GigaChat” для минимизации затрат и рисков безопасности.
3. Установите метрики мониторинга: измеряйте точность агентов (>90%), уровень галлюцинаций (<5%) и сокращение цикла BML (на 50%); проводите еженедельный аудит логов.
4. Обеспечьте безопасность: настройте изолированное выполнение, ограничения API и аудит предвзятости; протестируйте на антагонистических данных.
5. Автоматизируйте поиск клиентов: запустите параллельные A/B-тесты (n>1000) с синтетическими и реальными пользователями для достижения статистической значимости за 24 часа.
6. Подготовьтесь к масштабированию: после 3 месяцев пилота и валидации MVP (n>500 пользователей) автоматизируйте операции и питчи инвесторам с обучением агентов на основе памяти.

Обсуждение результатов

В ходе исследования были систематизированы слабые стороны lean-стартапов и выявлены возможности их устранения ИИ-агентами (сокращение цикла BML более чем в 10 раз), выявлены пять категорий рисков с мерами контроля и разработаны императивные рекомендации для поэтапного внедрения. Результаты полезны одиночным предпринимателям, акселераторам и разработчикам ИИ-платформ для создания инструментов для работы с ИИ-агентами. Дальнейшие исследования могут сосредоточиться на эмпирической валидации фреймворка на российских кейсах и сравнении производительности фреймворков (“CrewAI”, “AutoGen” и др.) в условиях технологического суверенитета.

ЛИТЕРАТУРА

1. Gartner Predicts Sharp Rise in AI Agents Within Enterprise Applications by 2026 // “Consumer Goods Technology” URL: <https://consumergoods.com/gartner-predicts-sharp-rise-ai-agents-within-enterprise-applications-2026> (дата обращения: 03.03.2026).
2. Agentic AI vs Traditional Automation: Which One Saves More Time and Money? // “Neuramonks” URL: <https://www.neuramonks.com/blog/agentic-ai-vs-traditional-automation-which-one-saves-more-time-and-money> (дата обращения: 03.03.2026).
3. Olek K. Startups and Lean Startup approach in building innovative companies creating unique market values—theoretical considerations // “Procedia Computer Science”. Vol. 225. 2023. PP. 3745–3753.
4. *Acharya D., Kuppan K., Divya B.* Agentic AI: Autonomous intelligence for complex goals – A comprehensive survey // “IEEe Access”. Vol. 13. 2025. PP. 18912–18936.
5. *Moiana D. et al.* When Lean Startup Meets Complex Societal Problems: Challenges in Startup Early-Stage Experimentation // “European Conference on Innovation and Entrepreneurship”. Academic Conferences International Limited, 2025. PP. 473–480.
6. *Wang X., Wu L.* Artificial intelligence, lean startup method, and product innovations // “Management Science”. Vol. 72. № 1. 2026. PP. 756–82.
7. *Singh D., Shukla B., Joshi M.* Artificial intelligence and technopreneurship innovation as key enablers for lean start-ups growth // “International Journal of Business and Globalisation”. Vol. 38. № 3. 2024. PP. 382–404.

AI AGENTS AS A REINFORCEMENT OF LEAN STARTUP METHODOLOGY: OPPORTUNITIES FOR AUTONOMOUS COMMERCIALIZATION AND RISKS OF IMPLEMENTATION

D. Yakimenko

ITMO University

ABSTRACT

The paper analyzes the potential of using AI agents to enhance the methodology of lean startups in high-tech entrepreneurship. Based on the literature analysis of 2023–2026, the key concepts of lean startup and AI agent have been clarified. The

main weaknesses of the lean startup approach are highlighted: the high complexity of the BML cycle, the lack of expertise, slow scaling, the subjectivity of decisions and the low speed of consumer research. It is shown that AI agents allow automating key elements of the cycle, speeding up the generation and verification of hypotheses, increasing the validity of management decisions and reducing commercialization time. Five categories of risks of using AI agents are identified and measures to minimize them are proposed, as well as practical recommendations for the phased integration of AI agents into lean startups are formulated.

Keywords: lean-startup, AI-agents, commercialization.

ТУРИЗМ

АРМЕНИЯ И «ОТКРЫТОЕ НЕБО»: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ АВИАЦИОННОЙ ЛИБЕРАЛИЗАЦИИ С ЕС ДЛЯ НАЦИОНАЛЬНОГО ТУРИЗМА

А.В. Агаджанян, А.Г. Галстян

*Российско-Армянский университет
armine.aghajanyan@rau.am, aram.galstyan354@gmail.com,*

АННОТАЦИЯ

Данная статья посвящена анализу макроэкономической трансформации туристической отрасли Армении под влиянием либерализации авиасообщения с Европейским союзом. Исследуется прямые и косвенные эффекты реализации соглашения об «открытом небе», включая приход низкобюджетных авиаперевозчиков (lcc) и их роль в диверсификации национального турпродукта. В работе рассматривается сдвиг потребительских паттернов в сторону сегмента “city-break” и анализируется влияние роста пассажиропотока на экономическое оживление регионов. Особое внимание уделяется сопоставлению текущей динамики Армении с международным опытом интеграции в единое авиационное пространство. На основе проведенного анализа предложены рекомендации по синхронизации темпов роста авиаперевозок с развитием гостиничного фонда и сервисной инфраструктуры [1, с. 1], [2, с. 1], [3, с. 1].

Ключевые слова: открытое небо, авиационная либерализация, LCC, туристический поток, Армения.

Введение

После подписания 15 ноября 2021 года Соглашения о едином авиационном пространстве между Арменией и Европейским союзом

(“Common Aviation Area Agreement” CAAA) туристическая отрасль страны вступила в период структурной трансформации. Для малой открытой экономики Южного Кавказа без выхода к морю авиационная политика является ключевым детерминантом туристической привлекательности: она напрямую определяет ценовую доступность перелетов и географию въездного потока. *Целью настоящей работы* является комплексный анализ экономических эффектов авиационной либерализации для туристической отрасли Республики Армения в период 2019–2025гг. [1, с. 1], [2, с. 1]

Соглашение принципиально отличается от традиционных двусторонних договоренностей о воздушном сообщении: оно включает глубокую регуляторную гармонизацию пяти уровней – соответствие стандартам EASA, взаимное признание сертификатов безопасности, сотрудничество в области авиационной безопасности (“security”), интеграцию в концепцию «Единого европейского неба» и сближение экологических стандартов. С экономической точки зрения, соглашение является инструментом снижения барьеров входа для LCC, приход которых, по данным мировой практики, снижает средний тариф на 30–50% и вызывает нелинейный рост пассажиропотока [2, с. 1].

Динамика пассажиропотока аэропорта Звартноц (2019–2025)

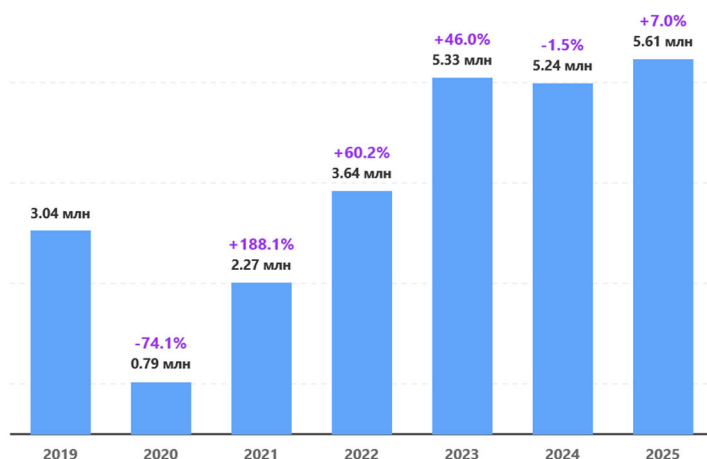
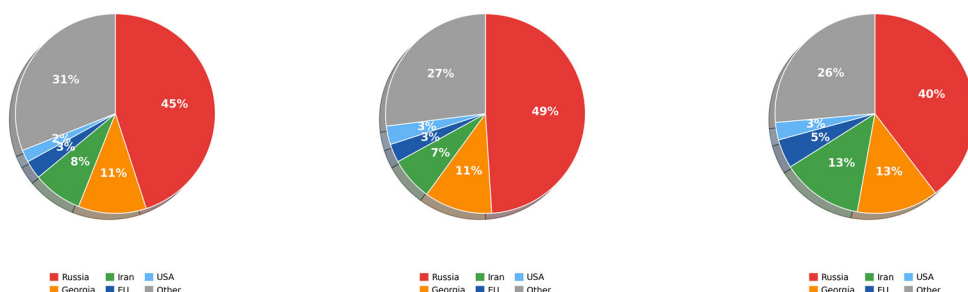


Рисунок 1. Динамика пассажиропотока аэропорта «Звартноц» (2019–2025).

Источник: <https://hetq.am>

Динамика пассажиропотока аэропорта «Звартноц» отражает наложение нескольких крупных экзогенных факторов (Рис. 1). В 2019 году аэропорт обслужил 3,04 млн пассажиров. Пандемия «COVID-19» «обрушила» поток до 0,79 млн в 2020 году (-74,1%). Принципиальный перелом произошел в 2022–2023гг.: рост до 3,64 млн (+60,2%) и 5,33 млн (+46,0%), соответственно. Столь резкий скачок, одновременно, объясняется постпандемическим восстановлением и массовым перемещением российских граждан, для которых Армения стала важным транзитным узлом. В 2024 году была зафиксирована легкая коррекция до 5,24 млн (1,5%), отражающая нормализацию миграционного потока. В 2025 году возобновился органический рост – 5,61 млн (+7,0%), уже объяснимый преимущественно туристическим спросом. За шесть лет трафик вырос почти вдвое относительно 2019 года [9, с. 2].



*Рисунок 2. Структура въездного туризма Армении по странам происхождения (2019, 2023, 2025гг.).
Источник: <https://evnreport.com>*

Три круговые диаграммы отражают эволюцию географической структуры въездного туризма (Рис. 2). В 2019 году Россия занимала 45% потока, ЕС – лишь 2%. К 2023 году доля России парадоксально возросла до 49% вследствие миграционного эффекта. Картина 2025 года демонстрирует первые признаки диверсификации: доля России снизилась до 40%, доля ЕС удвоилась до 5%, Ирана – выросла до 13%. Эффект «Открытого неба» на географическую структуру потока реален, однако пока умерен: авиационная доступность является необходимым, но недостаточным условием диверсификации [3],[4, с. 2].

Либерализация кардинально изменила структуру рынка перевозок. До 2021 года доминировали legacy-перевозчики (“Air France”, “Austrian”,

«Аэрофлот») по модели “hub-and-spoke” при среднем тарифе \$ 350–500. После 2022 года доминирующими операторами стали лоукостеры “Wizz Air”, “Transavia”, “Pegasus” с прямыми рейсами по \$ 100–180. Наиболее показательный пример — приход “Wizz Air”: в октябре 2025 года открыта официальная база (“Yerevan Base”) с базированием воздушных судов в «Звартноце», в марте 2026 года подписано соглашение о дальнейшем расширении. Государственная программа субсидирования предусматривает 3,6 млрд AMD (~\$9,4 млн) в бюджете 2026 года: 20 000 AMD за пассажира по новым направлениям в Ереван и 15 000 AMD – в Гюмри [7, с. 3], [8, с. 3], [9, с. 3], [12, с. 3], [13, с. 3], [14, с. 3], [15, с. 3].

Аналогичный трансформационный эффект был задокументирован в грузинском прецеденте: после прихода “Wizz Air” в 2012 году пассажиропоток аэропорта Кутаиси вырос с 4 527 человек (2011) до 873 616 (2019) – прирост 11 600%. К 2025 году аэропорт достиг 1,82 млн пассажиров. Данный кейс является методологически обоснованным ориентиром для оценки потенциала армянского рынка в силу структурного сходства двух экономик [10, с. 3].

В качестве сопутствующих эффектов зафиксированы: рекордная загруженность ереванских отелей в 2025 году (май – 85–92%, август – 95–100%, октябрь – 80–88%); рост пассажиропотока аэропорта «Ширак» (Гюмри) на 32,4%; увеличение числа объектов размещения на “Booking/Airbnb” в Гюмри со ~20–30 до более 100. В то же время аэропорт «Звартноц» работает при реальной нагрузке на 40% выше проектной мощности (3,5–4 млн чел.), что потребовало утверждения в 2026 году проекта нового терминала стоимостью \$ 500 млн с выходом на пропускную способность 8 млн пасс./год к 2033–2035гг. [7, с. 3], [8, с. 3], [9, с. 3], [13, с. 3]

Заключение

Анализ экономических последствий авиационной либерализации для туристической отрасли Республики Армения в 2019–2025гг. позволяет сформулировать ряд ключевых выводов. Политика «Открытого неба» выступила катализатором роста пассажиропотока и изменения структуры туристического спроса. Снижение тарифного барьера открыло рынок для нового сегмента – европейского туриста типа “city-break”, ранее экономически недоступного при доминировании legacy-перевозчиков [1, с. 3], [3, с. 3], [7, с. 3], [13, с. 3].

Вместе с тем, структурная зависимость от российского туристического потока (~40% в 2025 году) сохраняется как системный риск. Диверсификация источников въездного туризма требует не только авиационной либерализации, но и параллельного формирования конкурентоспособного турпродукта и маркетинга, ориентированных на европейскую аудиторию. Соглашение об «Открытом небе» стало не только инструментом привлечения трафика, но и катализатором индуцированных государственных инвестиций в инфраструктуру – явления, редко учитываемого в стандартных “cost-benefit”-анализах соглашений о либерализации [3, с. 3],[7, с. 3],[13, с. 3].

ЛИТЕРАТУРА

1. World Bank (2015). Lessons Learned from Armenia's Open Skies. World Bank Group.
2. eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/european-union-armenia-common-aviation-area-agreement.html
3. EVN Report (2023). The Impact of Low-Cost Carriers on Armenia's Tourism Economy. evnreport.com/raw-unfiltered/armenia-still-off-the-beaten-track
4. Porter, M.E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition // “Harvard Business Review”, 76 (6), 77–90.
5. Nordin, S. (2003). Tourism Clustering and Innovation. European Tourism Research Institute.
6. arka.am/en/news/tourism/armenia-approves-strategic-tourism-development-program-for-2026-2030
7. secrental.com/ru/blog/zvartnots-is-preparing-for-a-large-scale-reconstruction
8. hetq.am/en/article/176476
9. gcaa.ge/გადაყვანილ-მგზავრთა-რაოდ/
10. eu4armenia.eu/eu4culture
11. tradingeconomics.com/armenia/tourist-arrivals
12. council.am/en/entry/7470/armenias-inbound-tourism-at-a-volatile-frontier
13. arka.am/en/news/tourism/in-april-123-7-thousand-tourists-visited-armenia-decline-continues
14. ceicdata.com/en/armenia/average-monthly-real-and-nominal-wages/average-monthly-nominal-wage-annual

ARMENIA AND OPEN SKIES: ECONOMIC EFFECTS OF AVIATION LIBERALIZATION WITH THE EU FOR NATIONAL TOURISM

A. Aghajanyan, A. Galstyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

This article is devoted to analyzing the macroeconomic transformation of Armenia's tourism industry under the influence of aviation liberalization with the European Union. It examines the direct and indirect effects of implementing the “Open Skies” agreement, including the entry of low-cost carriers (LCCs) and their role in diversifying the national tourism product. The paper considers the shift in consumer patterns toward the “city-break” segment and analyzes how passenger traffic growth impacts the economic revitalization of the regions. Special attention is given to comparing Armenia's current dynamics with international experience of integration into the Common Aviation Area. Based on the analysis, recommendations are proposed for synchronizing the growth rates of air transport with the development of the hotel stock and service infrastructure [1, c. 4], [2, c. 4], [3, c. 4].

Keywords: open sky, aviation liberalization, LCC, tourist flow, Armenia.

АНАЛИТИКА ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ СЕРВИСА И ЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ НА ПРАКТИКЕ

А.В. Агаджанян, С.А. Григорян

*Российско-Армянский университет
armine.aghajanyan@rau.am, sonagrigoran836@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

Данная статья посвящена аналитике персонализации сервиса и ее практическому применению в индустрии гостеприимства и авиационно-туристических услуг. Рассматриваются методы сбора и анализа клиентских данных, современные технологии CRM, Big Data и искусственный интеллект, а также примеры внедрения персонализации в компаниях “The Alexander, a Luxury Collection Hotel”, “Yerevan” и “Armenia Helicopters LLC”. Особое внимание уделяется результатам авторского исследования, направленного на выявление влияния персонализированного сервиса на уровень удовлетворенности и лояльности клиентов. Выявляются преимущества персонализации, ее влияние на клиентский опыт, экономические показатели и формирование устойчивого конкурентного преимущества.

Ключевые слова: персонализация, аналитика данных, CRM, искусственный интеллект, Big Data.

Введение

Анализ персонализации сервиса и его практическое применение сейчас играют важную роль в развитии бизнеса, особенно в гостеприимстве и туризме. Из-за сильной конкуренции и растущих требований клиентов компании постепенно отходят от массового обслуживания и стараются предлагать индивидуальный подход, опираясь на данные и новые технологии. Глобализация и технологический прогресс сделали клиентов более информированными и требовательными: они хотят получать уникальный опыт. В таких условиях обычные методы обслуживания уже не так эффективны, им на смену приходят персонализированные решения. Персонализация сервиса помогает компаниям выделиться и построить крепкие отношения с клиентами, а для этого нужен тщательный анализ данных, который помогает реализовать такой подход. Тема особенно

актуальна сейчас, когда в работу с клиентами внедряют цифровые технологии – CRM-системы, Big Data и искусственный интеллект.

Персонализация сервиса представляет собой процесс адаптации услуг и предложений под индивидуальные потребности и предпочтения клиента. Она может быть:

- ✓ **явной** (основанной на данных, предоставленных самим клиентом);
- ✓ **неявной** (основанной на анализе поведения пользователя)¹.

Основной целью персонализации является создание положительного клиентского опыта, который способствует формированию долгосрочных отношений между компанией и потребителем.

Аналитика данных играет важную роль в персонализации. Компаниям приходится собирать информацию из разных мест – это история покупок, поведение на сайте, отзывы клиентов, данные из социальных сетей и мобильных приложений. Такая информация помогает создавать более точные и подходящие предложения, а также находить скрытые тенденции в поведении клиентов. В итоге, организации получают сведения о клиентах из самых разных источников:

- ✓ история покупок;
- ✓ поведение на сайте;
- ✓ отзывы и оценки;
- ✓ демографические данные².

Для обработки этих данных используются следующие инструменты:

CRM-системы. Позволяют хранить информацию о клиентах и управлять взаимодействием с ними. На основе этих данных формируются персонализированные предложения.

Big Data. Обеспечивает анализ больших объемов информации, выявляя скрытые закономерности в поведении клиентов. Использование таких технологий позволяет анализировать большие массивы информации и принимать более обоснованные решения. Однако важным является не только сбор данных, но и их интерпретация, позволяющая преобразовать информацию в практическую ценность. Эти характеристики известны как модель «трех V»: volume, velocity и variety.

¹ <https://fastercapital.com/ru/content/Аналитика-персонализации--как-измерить-и-улучшить-эффективность-персонализированного-маркетинга.html>

² <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/personalizing-at-scale>

Объем – это огромное количество данных, которое включает информацию, поступающую из самых различных источников – таких, как социальные сети, онлайн-транзакции, датчики и устройства «интернета вещей» (IoT). Скорость отражает, как быстро данные поступают в реальном времени или с высокой частотой, что требует оперативного анализа и обработки. Это актуально для приложений, где задержка может негативно сказаться на принятии решений, например, на финансовых рынках. Разнообразие подразумевает наличие разных форматов информации – текстовых данных, изображений, видео и аудио, – что создает дополнительные сложности в их анализе и требует использования специализированных инструментов³.

Особую роль играют технологии **искусственного интеллекта и машинного обучения**, которые позволяют строить предиктивные модели поведения клиентов. Например, на основе анализа предыдущих покупок можно прогнозировать будущие предпочтения и формировать персонализированные рекомендации. Данное особенно актуально для онлайн-платформ, где алгоритмы автоматически предлагают товары, соответствующие интересам пользователя.

Благодаря таким данным компании получают возможность глубже анализировать поведение клиентов, выявлять скрытые закономерности и формировать более точные предложения.

В сфере гостеприимства клиентский опыт представляет собой сложную и динамичную многоэтапную систему, формирующуюся в процессе взаимодействия гостя с сервисом через множество точек соприкосновения (“touchpoints”). Эти взаимодействия охватывают все этапы пути клиента: предварительный (“dreaming”, “planning”, “booking”), основной (“pre-arrival”, “arrival”, “stay”, “departure”) и постконтактный (“follow-up”, “advocacy”, “repeat booking”). На каждом из этих этапов – от использования цифровых платформ до личного общения с персоналом – формируется общее восприятие сервиса и уровень удовлетворенности гостя. Каждое взаимодействие, независимо от его формы и канала, вносит вклад в формирование целостного впечатления, что делает клиентский опыт многослойным и чувствительным к качеству обслуживания на всех уровнях. В этой связи управление клиентским опытом (“Customer Experience Management”, CEM) следует рассматривать не как функцию отдельного

³ <https://www.npzhdialog.ru/gallery/71022025.pdf>

подразделения, а как комплексную кросс-функциональную систему управления. Она предполагает интеграцию различных направлений деятельности компании, включая маркетинг, операционные процессы, информационные технологии, управление персоналом и финансовое планирование. Основной целью СЕМ является создание целостного, персонализированного и эмоционально значимого опыта для клиента на всех этапах взаимодействия с компанией, что в конечном итоге способствует повышению уровня лояльности, удовлетворенности и формированию долгосрочных отношений с брендом.

Персонализация сервиса сегодня является одним из ключевых инструментов реализации концепции управления клиентским опытом. Если раньше она ограничивалась простыми элементами – такими, как обращение к гостю по имени, то в настоящее время превратилась в сложный процесс, основанный на анализе данных. Компании стремятся не только учитывать предпочтения клиентов, но и заранее предугадывать их потребности, иногда даже до того, как они будут озвучены. В современной практике гостиничного бизнеса принято выделять несколько уровней персонализации: от базового, реагирующего на запросы клиента, до более продвинутых – проактивного, контекстуального и предиктивного. Последний уровень связан с использованием технологий искусственного интеллекта и машинного обучения, которые позволяют прогнозировать поведение гостей и формировать индивидуальные предложения в режиме реального времени⁴. Согласно исследованиям “Deloitte”, более 60% гостей ожидают персонализированного подхода, основанного на анализе предыдущего опыта взаимодействия, тогда как в сегментах *luxury* и *boutique* данный показатель достигает 90%⁵, что подтверждает переход персонализации в разряд обязательных элементов ценностного предложения. Клиентский опыт при этом трансформируется в измеримый стратегический актив, оказывающий прямое влияние на финансовые показатели компании.

Эмпирические данные свидетельствуют, что доля доходов от повторных гостей и прямых бронирований может превышать 50%, тогда как стоимость привлечения нового клиента в 5–7 раз выше затрат на удержание существующего⁶. Высокая экономическая ценность лояльных клиен-

⁴ <https://ru.fmradiobroadcast.com/article/detail/ai-in-hotels.html>

⁵ Deloitte. Global Hospitality Customer Experience Trends 2023–2024 [с.13].

⁶ PwC. Hospitality Outlook: Customer Experience and Personalisation 2024 [с.14].

тов (“Lifetime Value” LTV) проявляется в их склонности к прямым бронированиям, готовности платить более высокий тариф (ADR), активном потреблении дополнительных услуг и сниженной чувствительности к цене. Согласно модели PwC, увеличение доли лояльных клиентов на 5% может обеспечить рост прибыльности на 25–95%⁷. Дополнительным источником роста доходности выступают персонализированные механизмы апселлинга и кросс-селлинга. Интеграция CRM-систем позволяет в реальном времени формировать релевантные предложения – от апгрейда номера до индивидуальных услуг – с учетом профиля клиента и текущего контекста. По данным “Booking Holdings”, такие предложения повышают конверсию дополнительных продаж на 25–40%.⁸ В результате, персонализация способствует формированию устойчивой клиентской лояльности: усиливается доверие к бренду, возрастает вероятность повторных визитов и распространения положительных рекомендаций. По данным международных исследований, персонализированный сервис увеличивает вероятность повторного визита на 40–60%, а уровень удовлетворенности клиентов – до 90%⁹.

Показательным примером эффективной реализации персонализации сервиса является “The Alexander, a Luxury Collection Hotel” в Ереване. Доля повторных визитов в данном отеле достигает примерно 53%, что существенно превышает средний уровень лояльности в *luxury*-сегменте, который, как правило, варьируется в пределах 20–30%¹⁰. Данный результат во многом обусловлен активным использованием персонализированного подхода к обслуживанию гостей. Отель системно анализирует предпочтения клиентов, формирует индивидуальные предложения и поддерживает высокий уровень сервиса на всех этапах взаимодействия. Такой подход способствует повышению вовлеченности гостей и формированию положительного клиентского опыта. В итоге, рост числа повторных визитов, значительно превосходящий среднеотраслевые показатели, наглядно демонстрирует высокую эффективность внедрения персонализации как стратегического инструмента управления клиентской лояльностью¹¹. Компания “Armenia Helicopters LLC” реализует персонализацию в

⁷ PwC. Hospitality Outlook: Customer Experience and Personalisation 2024. [с.21].

⁸ Booking Holdings. Guest Experience Trends Report 2024.

⁹ STR Global. Hotel Performance Benchmarking Report 2023–2024 [с. 9]. Booking Holdings. Guest Experience Trends Report 2024 [с.14].

¹⁰ Исследование провел автор.

¹¹ Исследование провел автор.

сфере авиационно-туристических услуг. Основное внимание уделяется индивидуализации маршрутов, адаптации услуг к погодным условиям и созданию уникального клиентского опыта. Использование CRM-систем позволяет учитывать предпочтения клиентов и формировать персонализированные предложения. Особое значение имеет эмоциональная составляющая, которая усиливает впечатления от услуги и способствует формированию лояльности.

Важность персонализации хорошо подтверждается результатами международных исследований. Например, по данным “McKinsey”, около 71% клиентов ожидают, что компании будут учитывать их индивидуальные предпочтения при взаимодействии. При этом 76% пользователей испытывают негативные эмоции, если такого подхода нет. Более того, примерно 78% клиентов отмечают, что персонализированные предложения делают их более склонными к повторной покупке¹². Дополнительно исследования показывают, что около 80% потребителей более склонны выбирать компании, предлагающие персонализированный опыт¹³. Полученные данные подчеркивают важную роль персонализированного подхода в формировании доверия к бренду и укреплении клиентской лояльности. При этом особенности восприятия персонализации могут различаться в зависимости от возраста потребителей. Так, молодая аудитория чаще отдает предпочтение цифровым форматам взаимодействия и онлайн-персонализации, тогда как для клиентов старшего поколения более значимым остается индивидуальный подход в офлайн-обслуживании. Это указывает на необходимость сочетания различных инструментов персонализации с учетом специфики целевой аудитории.

Выводы

Таким образом, аналитика персонализации сервиса объединяет технологические решения, данные и человеческий фактор, создавая устойчивое конкурентное преимущество. Важно отметить, что внедрение персонализации сопровождается как значительными преимуществами, так и рядом вызовов. К основным положительным эффектам относятся повышение лояльности клиентов, рост прибыли компаний за счет повторных

¹² McKinsey & Company. The Value of Personalization in Travel and Hospitality, 2023.

¹³ https://wifitalents.com/personalization-statistics/?utm_source=chatgpt.com

обращений, улучшение качества обслуживания и усиление конкурентных позиций на рынке. Одновременно с этим, компании сталкиваются с проблемами, связанными с необходимостью обеспечения конфиденциальности персональных данных, высокой стоимостью внедрения технологических решений и потребностью в квалифицированных специалистах, способных эффективно использовать аналитические инструменты и управлять клиентским опытом. Учет данных факторов позволяет выстроить сбалансированную стратегию персонализации и повысить ее эффективность в долгосрочной перспективе. Применение *CRM*, *Big Data* и искусственного интеллекта позволяет создавать уникальные предложения, повышать лояльность клиентов и формировать премиальный опыт, который сложно воспроизвести конкурентам. Практика “The Alexander” и “Armenia Helicopters” подтверждает, что стратегическая интеграция персонализации усиливает привлекательность бренда, укрепляет клиентскую лояльность и формирует уникальные впечатления, обеспечивая устойчивый успех компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. https://wifitalents.com/personalization-statistics/?utm_source=chatgpt.com
2. Booking Holdings. Guest Experience Trends Report 2024.
3. STR Global. Hotel Performance Benchmarking Report 2023–2024.
4. McKinsey & Company. The Value of Personalization in Travel and Hospitality, 2023.
5. Zeithaml V.A., Bitner M.J., Gremler D.D. Services Marketing. McGraw-Hill, 2018.
6. <https://ru.fmradiobroadcast.com/article/detail/ai-in-hotels.html>
7. Deloitte. Global Hospitality Customer Experience Trends 2023–2024.
8. PwC. Hospitality Outlook: Customer Experience and Personalisation 2024.
9. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/personalizing-at-scale>
10. <https://www.npzhdialog.ru/gallery/71022025.pdf>
11. <https://fastercapital.com/ru/content/Аналитика-персонализации-как-измерить-и-улучшить-эффективность-персонализированного-маркетинга.html>

ANALYTICS OF SERVICE PERSONALIZATION AND ITS PRACTICAL APPLICATION

A. Aghajanyan, S. Grigoryan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The article is devoted to the analytics of service personalization and its practical application in the hospitality and aviation-tourism industries. It examines methods of collecting and analyzing customer data, modern technologies such as CRM systems, Big Data, and artificial intelligence, as well as examples of personalization implementation in companies such as “The Alexander, a Luxury Collection Hotel”, “Yerevan” and “Armenia Helicopters LLC”. Special attention is given to the results of the authors’ research aimed at identifying the impact of personalized service on customer satisfaction and loyalty. The study highlights the advantages of personalization, its influence on customer experience, economic performance, and the formation of a sustainable competitive advantage.

Keywords: personalization, data analytics, CRM, artificial intelligence, Big Data.

МІСЕ-ИНДУСТРИЯ В АРМЕНИИ СЕГОДНЯ: ГЛАВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РАЗВИТИЯ

В.Б. Петросян, А.Г. Бабаян

*Российско-Армянский университет
victoriya.petrosyan@rau.am, ani.babayan@student.rau.am*

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что тема развития и проблем МІСЕ-индустрии в Армении является крайне актуальной в современных условиях, когда туризм становится важной и неотъемлемой частью экономики Армении. В данной статье была проанализирована статистика посещений Армении, опубликованная Статистическим комитетом РА, рассмотрены различные стратегии развития МІСЕ-туризма в Армении, предложенные как правительством Армении, так и такими мировыми «гигантами», как “World Bank Group”, “UN Tourism”, IFC и “World Trade Center Yerevan”. Сегодня Армения находится на важном этапе развития МІСЕ-туризма. В данной работе был проведен SWOT-анализ, в котором были рассмотрены слабые и сильные стороны данной индустрии, проанализирована современная ситуация рынка делового туризма, в том числе инфраструктура (крупные площадки и гостиницы), туркомпании, которые специализируются на МІСЕ-туризме, крупные события, происходившие в Армении за последние годы. Также рассмотрены стратегии развития МІСЕ-туризма в соседних с Арменией странах. В заключение были предложены некоторые стратегические рекомендации.

Ключевые слова: МІСЕ-индустрия, туристический поток, деловые мероприятия, инсентив-туры, инфраструктура, выставочные площадки, bleisure-туризм.

Введение

Изучая статистику посещений Армении за последнее десятилетие (2016–2025гг.), можно заметить некоторые существенные изменения. Во-первых, с 2016 года наблюдается стабильный прирост числа туристических посещений, который достиг своего пика в 2023 году, когда данный показатель достиг рекордно высокой отметки – 2,3 млн человек. Во-вто-

рых, изменилась также качественная структура туризма. Если десятилетие назад люди посещали Армению преимущественно с целью отдыха, культурно-познавательного туризма, а также посещения друзей и родственников, то сейчас деловой туризм, в том числе и MICE, занимает, наряду с другими видами туризма, высокие позиции [3].

С развитием MICE-индустрии меняются и масштабы мероприятий, проводимых в Армении. Наблюдается переход от организации локальных мероприятий к мероприятиям мирового масштаба. В Армении уже были проведены такие события, как 17-й «Саммит Франкофонии» (2018г.), «Всемирный конгресс по информационным технологиям» – WCIT(2019 и 2024гг.), научный фестиваль “STARMUS VI” (2022г.), технологическая выставка “DigiTec”, а также первый саммит «Армения-ЕС», который пройдет в Ереване 4–5 мая 2026 года.

Данные события были проведены в Армении благодаря качественной инфраструктуре: широкого выбора площадок для проведения мероприятий – как на территории гостиниц, так и в специализированных центрах, а также наличия комфортабельных гостиниц с обширным номерным фондом и соответствующими стандартами для принятия деловых туристов. Именно во время данных мероприятий Армения продемонстрировала себя как страна, которая способна достойно справиться с явлениями международного уровня, и высоко зарекомендовала себя для будущих мероприятий.

Наряду со всем этим, также существует немало проблем, связанных с недостаточной узнаваемостью Армении в мире, устойчивостью стереотипов, что приводит к неблагоприятным условиям для инвестиций, концентрацией туристического потока в Ереване, недостаточным уровнем развития инфраструктуры – как в Ереване, так и в других регионах республики, а также нехваткой квалифицированных кадров в данной сфере [1].

Целью данной статьи является анализ состояния MICE-индустрии страны, который демонстрирует все ключевые аспекты сферы, а также рассмотрение путей развития и разработки стратегических рекомендаций на основе данного анализа.

Материал и методы

Как было сказано выше, сегодня MICE-индустрия в Армении стремительно развивается: страна предлагает широкий выбор высококачественных конференц-залов и площадок, поддерживаемых эффективной

логистикой, что делает ее идеальным направлением для проведения международных мероприятий. Сектор гостеприимства Армении включает в себя многочисленные высококлассные отели и рестораны, оснащенные современным техническим оборудованием для удовлетворения нужд любого мероприятия. Профессиональный персонал хорошо обучен для предоставления исключительного сервиса, обеспечивающего бесперебойное проведение конференций и выставок и пр. Кроме того, Армения предлагает организованные туры, которые позволяют посетителям изучить богатое культурное и историческое наследие региона.

По данным Всемирной туристской организации, на долю MICE-туризма приходится около 20% посещений международного турпотока, что демонстрирует высокую устойчивость данного направления по сравнению с прочими видами туризма, что особенно актуально для Армении, где сильно преобладает сезонность в туризме [2].



Рисунок 1. Статистика въездного туризма Армении за 2016–2025 гг. (чел.).

Источник: Составлено автором на основе статистических данных
Статистического комитета РА.

На Рис.1 наглядно продемонстрирована статистика въездного туризма Армении за период 2016–2025гг., где можно увидеть как количественный, так и качественный состав туристического потока. Явственно прослеживается стабильный рост туристического потока, который достиг своего пика в 2023 году численностью 2.3 млн человек.

На данном рисунке также продемонстрирован процент туристов, прибывших в Армению с деловыми целями: их доля активно росла с 2016 года с 135 тыс. человек до 261 тыс. человек в 2019 году, а после наблюдался спад в 2020–2021 гг. из-за пандемии «Covid-19». В 2022 году поток деловых туристов начал восстанавливаться и достиг отметки почти 230 тысяч, а в 2023 году – в 320 тысяч человек, после чего сохраняется приток деловых туристов остается на стабильном уровне [3].

Далее проведен SWOT-анализ MICE-индустрии в Армении для комплексной оценки состояния и перспектив развития данной отрасли в стране.

SWOT-анализ MICE-индустрии в Армении

Сильные стороны MICE-индустрии Армении являются:

- Безопасность и охрана – Армения, в частности, Ереван, является безопасным городом и по статистике “Numbeo” за 2025 год входит в десятку самых безопасных городов (индекс безопасности: 77,9) [4].
- Доступность – в базе данных аэропорта «Звартноц» насчитывается около 70 прямых направлений из EVN, охватывающих ключевые европейские и ближневосточные хабы. В октябре 2025 года компания “Wizz Air” открыла свою первую базу в Ереване, разместив два самолета “A321neo” и добавив восемь прямых европейских маршрутов – важное решение, обеспечивающее планировщикам доступные мощности и частоту рейсов круглый год [4].
- Визы и въезд – в Армении действует современная система электронных виз (стандартный срок обработки 3 дня, с возможностью выбора 21 или 120 дней), а также официальный портал Министерства иностранных дел для подачи заявлений и отслеживания статуса [4].
- В Армении имеется инфраструктура для проведения мероприятий и размещения деловых туристов, а также уникальное природно-культурное наследие.

Слабые стороны MICE-индустрии Армении:

- Недостаточно развитая инфраструктура, в частности, нехватка выставочных площадок, слабая развитость инфраструктуры,

особенно выраженная в регионах, где есть огромный потенциал, из-за чего проявляется концентрация туристического потока в Ереване [1].

- Слабая узнаваемость на мировом рынке: несмотря на все события и активный рост, Армения все еще мало узнаваема на мировом рынке, что приводит к потере огромного количества потенциальных клиентов. А именно с помощью развития делового туризма Армения может стать более узнаваемой и больше интегрироваться в мировую экономику [1].
- В Армении выражена сильная сезонность в туризме, что также может решиться с помощью развития данной индустрии [1].
- Наблюдается проблема с нехваткой квалифицированных кадров, что приводит к потерям.

Возможности:

- Возможностями являются увеличение количества проводимых событий, новые авиасообщения с разными странами, увеличение узнаваемости Армении.
- Членство Армении в ряде международных организаций и объединений, что дает возможность проведения встреч в стране.
- Угрозами являются:
- Геополитическая нестабильность, пандемии, кризисные риски, кадровые дефициты, колебания валюты.
- Конкурентоспособные направления МICE-туризма в регионе – Турция, Азербайджан.

В Армении есть диверсифицированный набор выставочных площадок, которые соответствуют различным сегментам деловых мероприятий любой сложности. По данным *huyservice.com*, в Армении есть около 120 площадок. Это: конгресс-холлы в таких отелях, как: “Armenia Marriott”, “Radisson Blu”, “Holiday Inn”, “7 Visions Hotels” с залом “Dvin Music Hall” и т.д. [5].

Также функционируют специализированные центры, такие как: “Meridian Expo”, EXPO.am, Спортивно-концертный комплекс им. К. Демирчяна, уникальные места как “COAF Smart Center” в Лори, “Woods Center”, кампус “UWC Dilijan”, а также площадки TUMO и Центра искусств Гафесчяна и др.

На рынке Армении сегодня действуют около 25 туристических компаний, которые специализируются в данной сфере. Ниже представлены некоторые из них.

Стоит отметить агентство *mice.am*, которое представляет весь цикл организации мероприятий; компанию *dmcarmenia.com*, являющейся экспертом по управлению направлениями; *amtravel.am*, предоставляющей уникальные бизнес-возможности; *greenway.am* – объединяет бизнес-встречи с культурно-развлекательными элементами; а также *lookarmenia.am*, которая предлагает проведения мероприятий в необычных локациях, и тур-оператора *bravoarmenia.com*, который организывает инсентив-туры и корпоративные праздники и т.д.

Практически у всех соседей Армении хорошо развита MICE-индустрия, и они являются крупными игроками в данной индустрии. У всех соседних стран, включая Турцию, Грузию, Иран, Азербайджан, MICE-туризм является важной частью стратегии развития туризма, а Азербайджан имеет отдельную стратегию развития именно бизнес-туризма. Турция и Азербайджан ставят акцент на проведение крупных государственных мероприятий и проектов; Грузия развивает инфраструктуру у моря и этим привлекает деловых путешественников; Иран фокусируется на проведении национальных мероприятий.

Именно здесь ключевыми преимуществами Армении являются высокая концентрация квалифицированных специалистов в сфере высоких технологий (IT-сектор), так как после некоторых мероприятий Армении стали считать IT-страной, что показало способность Армении организовывать высокотехнологичные мероприятия, безопасность Армении и ее большой потенциал в сфере bleisure-туризма.

Как было отмечено выше, в Армении наличествуют ряд проблем, связанных с данной индустрией, и их решением сегодня активно занимаются на государственном уровне.

Выводы

На основе проведенного нами анализа можно выработать следующие рекомендации.

- ✓ Повышения узнаваемости Армении не только как страны культурно-познавательного туризма, но именно как страны MICE-туризма, можно добиться путем активного участия в различных

туристических выставках, например, *ITB Berlin*, *FITUR*, *World Travel Market London* и *BIT Milano* и т.д.

- ✓ С целью повышения узнаваемости Армении, как MICE-дестинации, возможно при государственной поддержке, а также при сотрудничестве Комитета туризма РА и туристических компаний, которые специализируются в данной сфере, выступая организатором специализированной выставки в сфере MICE-туризма. Данное мероприятие может стать событием регионального масштаба, и при ежегодном проведении будет способствовать развитию MICE-индустрии Армении.
- ✓ Улучшение имеющейся и создание новой инфраструктуры. Особенно важно развивать инфраструктуру именно в регионах Армении, так как в результате нашего анализа было выявлено, что в Армении пока наличествует проблема с концентрацией туристического потока в Ереване.
- ✓ Еще одним решением, которое может привести к повышению потока деловых туристов является развитие bleisure-туризма, так как, наряду с довольно развитой инфраструктурой, Армения обладает также огромным природным и культурным наследием, что позволит создать уникальный продукт и дополнительный стимул для деловых путешественников.
- ✓ Перспективным направлением может выступить сотрудничество с армянскими компаниями за границей. У Армении имеется обширная диаспора, а следовательно, большое число армянских компаний в разных странах мира. Сотрудничество с данными организациями и разработка специализированных туристских пакетов могут способствовать более эффективному развитию MICE-индустрии за счет привлечения деловых мероприятий и расширения спектра предлагаемых услуг.

Подводя итог проведенному исследованию, можно сказать, что MICE-индустрия Армении является перспективным, динамично развивающимся и устойчивым сектором экономики. На данном этапе развития для Армении стратегически важно правильно оценивать возможности данной сферы и предпринимать правильные и эффективные решения для дальнейшего развития индустрии.

ЛИТЕРАТУРА

1. Стратегическая программа развития туризма Республики Армения на 2026–2030 годы: Приложение № 1 к Постановлению Правительства РА № 30-Л от 8 января 2026г. https://www.e-gov.am/u_files/file/decrees/kar/GV8A-26AC-57AA-5979/30.1.pdf
2. World Tourism Organization (2024), Tourism Doing Business – Investing in Armenia, UNTourism, Madrid.
3. <https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2024-09/armenia-investment-guidelines.pdf?VersionId=siCtz6d.jh8fyy5L3MriHzCIQHTIJHUQ>
4. Социально-экономическое положение Республики Армения [за 2016–2025гг.]: статистические доклады / Статистический комитет Республики Армения. Ереван, 2016–2026. Раздел «Туризм». URL: <https://armstat.am/>
5. Pioneering MICE Infrastructure in Armenia: Elevating the Country's Business Events Landscape. // “World Trade Center Yerevan” 2025, 21 December. URL: <https://www.wtc-yerevan.am/blog/mice-infrastructure-in-armenia>
6. Hyur Service (2026). Venues & Conference Halls in Armenia: Interactive Catalogue. Available at: <https://hyurservice.com/en/venues-conference-halls-armenia?currency=AMD>

MICE INDUSTRY IN ARMENIA TODAY: KEY CHALLENGES AND DEVELOPMENT PATHWAYS

V. Petrosyan, A. Babayan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The development of the MICE industry and its challenges in Armenia are of paramount relevance in the current economic landscape, where tourism has become a vital and integral sector of the national economy. This article analyzes tourism statistics provided by the Statistical Committee of the Republic of Armenia and examines various MICE tourism development strategies proposed by the Armenian government as well as global organizations such as the World Bank Group, UN Tourism, IFC, and the World Trade Center Yerevan.

Armenia is currently at a critical juncture in the evolution of its MICE sector. This study employs a SWOT analysis to evaluate the business tourism industry's

strengths and weaknesses, assessing the current infrastructure (major venues and hotels), specialized destination management companies (DMCs), and significant international events hosted in Armenia in recent years. Furthermore, the paper provides an analysis of MICE tourism strategies in neighboring countries, identifying their respective advantages and drawbacks. The study concludes with a set of strategic recommendations aimed at fostering the sustainable growth of the industry.

Keywords: MICE industry, tourist flow, business events, incentive tours, infrastructure, exhibition venues, bleisure tourism.

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ СЕРВИС: ТЕХНОЛОГИИ ИИ КАК ИНСТРУМЕНТ МИНИМИЗАЦИИ ПОТЕРЬ В РЕСТОРАННОЙ СЛУЖБЕ ОТЕЛЯ

К.К. Ходжагорян, С.К. Мантарлян

*Российско-Армянский университет
kristinakhojagoryan123@gmail.com, stepan.mantarlyan@rau.am*

АННОТАЦИЯ

В данной статье исследуется роль организации объектов питания в структуре гостиничного предприятия с учетом современных требований к устойчивому развитию. Рассматриваются организационные модели функционирования ресторанных подразделений, их место в общей системе управления гостиницей, а также факторы, влияющие на качество обслуживания. Особое внимание уделяется вопросам управления пищевыми отходами как важному элементу экологической и финансовой устойчивости ресторанного бизнеса. На основе анализа международных практик и научных исследований обоснована необходимость системного подхода к сокращению отходов, включающего их измерение, мониторинг и внедрение корректирующих управленческих решений. Показано, что интеграция цифровых технологий и инструментов искусственного интеллекта позволяет автоматизировать процессы сбора и анализа данных, прогнозировать спрос, оптимизировать закупки и меню, а также снижать объемы перепроизводства. В результате, внедрение ИИ способствует сокращению издержек, уменьшению экологической нагрузки и повышению конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Ключевые слова: ресторанный сервис; управление пищевыми отходами; устойчивое развитие; цифровые технологии; искусственный интеллект.

Введение

Современная индустрия гостеприимства сталкивается с растущими требованиями к устойчивому развитию, экономической эффективности и качеству обслуживания. Сегодня гости ожидают не только комфорт и сервис, но и экологическую ответственность, прозрачность процессов и

рациональное использование ресурсов. В последние годы вопросы экологической устойчивости становятся одним из ключевых направлений развития гостиничной индустрии. Особое внимание уделяется рациональному использованию продуктов питания, снижению количества пищевых отходов и внедрению инновационных технологий управления ресурсами. Международные гостиничные сети активно внедряют программы устойчивого развития, направленные на оптимизацию операционных процессов и снижение негативного воздействия на окружающую среду. В этом контексте, особую роль играет эффективная организация работы объектов общественного питания гостиниц. В этих условиях организация объектов питания в гостиницах перестает быть лишь вспомогательной функцией и становится важным инструментом повышения конкурентоспособности и операционной эффективности.

Цель данной статьи – показать роль объектов питания в структуре гостиничного предприятия, влияние современных технологий и инструментов искусственного интеллекта на управление пищевыми отходами и продемонстрировать практические подходы к оптимизации работы ресторанных подразделений.

Материал и методы

На сегодняшний день ресторанный бизнес является неотъемлемой частью гостиничных комплексов. Гостиницы, при которых функционируют рестораны, считаются более конкурентоспособными. Особенно это заметно на курортах и в пансионатах, где возможность выбора блюд и уровень организации питания играют важную роль при выборе места проживания. Рестораны при отелях выполняют не только представительскую функцию, формируя престиж и имидж гостиницы, но и являются важным источником дополнительного дохода.

Значимость ресторанных подразделений в структуре гостиничного бизнеса подтверждается статистическими данными. По данным организации “Eurostat”, в последние годы сектор ресторанного обслуживания в странах Европейского союза обеспечивал около 10,9 млн рабочих мест и составлял более 6% общей занятости экономики. Эти показатели свидетельствуют о высокой роли предприятий питания не только в сфере гостиничного сервиса, но и в развитии экономики в целом¹.

¹ <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDEF/cache/10092.pdf?utm>

Основная часть

В гостиничных объектах управление процессами общественного питания осуществляется специализированной службой питания (“Food and Beverage Department”). В ее задачи входит организация работы ресторанов, баров, кафе, банкетных залов, а также обеспечение высокого уровня сервиса для гостей. Деятельность данной службы включает планирование меню, контроль качества блюд, управление персоналом, а также координацию работы кухни и зала обслуживания. Помимо этого, служба питания отвечает за разработку концепции ресторанов и баров, формирование ценовой политики, взаимодействие с поставщиками продуктов и контроль санитарных стандартов. В крупных гостиничных комплексах структура подразделения может включать несколько ресторанов различной специализации, лобби-бары, службы кейтеринга и обслуживание номеров (“Room service”). Эффективная работа всех этих элементов требует четко выстроенной системы управления и координации между подразделениями гостиницы².

Особенность ресторанов при гостиницах заключается в их многофункциональности. Они обслуживают не только проживающих гостей, но и внешних посетителей, а также обеспечивают питание во время деловых мероприятий, конференций, банкетов и других событий. Благодаря этому ресторанное подразделение становится важной частью общей системы сервиса гостиницы и способствует повышению ее привлекательности на рынке.

В структуру службы питания входят несколько подразделений. Ресторан обеспечивает завтрак, обед, ужин и обслуживание гостей в течение дня (как проживающих, так и внешних посетителей). Бар осуществляет подачу алкогольных и безалкогольных напитков, которые готовятся барменами, согласно пожеланиям гостей. Обслуживание номеров подразумевает услугу заказа еды и напитков в номер, включая меню завтраков, закусок и полноценных блюд. В отелях категории «4–5 звезд» особенные блюда от шеф-повара и блюда молекулярной кухни могут готовиться поварами прямо в номере. Отдел банкетов отвечает за планирование и проведение мероприятий. Эти услуги приносят значительный доход, но требуют сложной логистики, специализированного оборудования и адаптируемых помещений для удовлетворения разнообразных потребностей мероприятий.

² Международный научный журнал «Вестник науки», № 1 (82) Т. 2. январь 2025.

Ресторан играет важную роль в формировании впечатлений гостей. Вкус, аромат и оформление создают эмоциональные, запоминающиеся моменты, которые часто становятся «изюминкой» поездки. Когда гости наслаждаются кухней, они связывают свое пребывание с качеством и заботой, что значительно повышает вероятность их возвращения³.

Важной операционной задачей службы питания является достижение баланса между удовлетворением потребностей проживающих гостей и привлечением внешнего потока посетителей. Сегодня рестораны при отелях все чаще проектируются с отдельным входом с улицы, что позволяет им эффективно конкурировать с топовыми городскими заведениями. Успешная реализация такой концепции требует от менеджмента глубоких знаний в области маркетинга и умения работать с ключевым показателем “Capture Rate” (коэффициент захвата) – процентом гостей отеля, воспользовавшихся услугами внутреннего ресторана. Чем выше этот коэффициент, тем эффективнее служба питания выполняет свою роль в удержании гостя в отеле и максимизации прибыли на одного гостя.

Многофункциональность и масштабность ресторанной службы неизбежно порождают проблему высоких операционных издержек. Служба питания остается одним из самых ресурсозатратных подразделений. Она требует значительного штата квалифицированных сотрудников, потребляет большой объем электроэнергии и воды, а также постоянно сталкивается с проблемой порчи продуктов из-за сложности прогнозирования спроса.

Одной из наиболее значимых проблем в работе ресторанных подразделений является образование пищевых отходов. В процессе приготовления блюд, хранения продуктов и обслуживания гостей неизбежно возникают излишки сырья и готовой продукции. По данным научных исследований, значительная часть продуктов питания в индустрии гостеприимства не используется и подлежит утилизации. Пищевые отходы формируются на разных этапах деятельности предприятий общественного питания – во время хранения и подготовки продуктов, при приготовлении блюд, а также в виде остатков еды на тарелках посетителей. Это приводит не только к финансовым потерям для предприятия, но и к дополнительной нагрузке на окружающую среду.

³ <https://ishc.com/the-importance-of-hotel-food-service/>

В традиционной модели управления контроль за расходом сырья и оптимизация закупок ложатся на плечи шеф-повара и менеджеров. Однако в условиях высокой загрузки и человеческого фактора это часто приводит к ошибкам в расчетах и нерациональному использованию ресурсов. Именно эта потребность в сверхточной аналитике и минимизации потерь создает фундаментальные предпосылки для внедрения современных технологических решений и инструментов искусственного интеллекта.

Современные цифровые технологии позволяют анализировать большие массивы данных о потреблении продуктов, прогнозировать спрос на блюда и оптимизировать процессы закупки и хранения сырья. Использование инструментов искусственного интеллекта открывает новые возможности для повышения эффективности работы ресторанов, сокращения пищевых отходов и улучшения качества обслуживания гостей. В результате, внедрение инновационных решений становится важным направлением развития ресторанных служб гостиничных предприятий.

Механизм применения искусственного интеллекта в ресторанной деятельности основывается на последовательном анализе данных. Система собирает информацию о продажах блюд, предпочтениях гостей, остатках продуктов на складе, а также учитывает внешние факторы – такие, как сезонность, календарь событий или погодные условия. На основе этих данных алгоритмы формируют прогноз спроса, позволяя оптимизировать объем закупок и приготовления блюд. В результате уменьшается риск перепроизводства и порчи продуктов, что способствует снижению пищевых отходов и повышению эффективности работы кухни.

Одним из современных решений для сокращения пищевых отходов являются системы, использующие технологии компьютерного зрения. Такие системы устанавливаются рядом с контейнерами для отходов и автоматически распознают выбрасываемые продукты с помощью камеры и алгоритмов искусственного интеллекта. Полученные данные позволяют фиксировать тип и количество выбрасываемых ингредиентов, формируя подробную аналитику для кухни. Собранная информация помогает выявить основные причины образования пищевых отходов. Анализ данных позволяет определить, какие блюда или ингредиенты чаще всего оказываются в отходах, а также на каком этапе производства возникают потери – во время хранения продуктов, приготовления блюд или после обслуживания гостей. Это дает возможность ресторанам корректировать меню, улучшать планирование закупок и более эффективно управлять запасами.

Сокращение пищевых отходов имеет не только экологическое, но и экономическое значение. В ресторанной индустрии часть закупленных продуктов может теряться на этапах хранения, подготовки или из-за перепроизводства блюд. Использование систем мониторинга и анализа отходов позволяет снизить себестоимость продуктов (“Food Cost”) в среднем на несколько процентов, что в масштабах предприятия приводит к заметному росту рентабельности ресторанного подразделения.

Практическое применение технологий для сокращения пищевых отходов активно внедряется в гостиничных предприятиях в рамках программ устойчивого развития. Одним из эффективных решений является система компании “Winnow Solutions” (Великобритания), которая сочетает интеллектуальные весы и камеры с аналитическим программным обеспечением. Эта технология фиксирует продукты, отправляемые в отходы, классифицирует их по типу и количеству и предоставляет детальные отчеты в режиме реального времени. С помощью получаемых данных шеф-повара и менеджеры могут выявлять неэффективные процессы на кухне, оптимизировать меню и план закупок, а также регулировать размер порций. В результате снижаются как количество пищевых отходов, так и финансовые потери, повышается эффективность работы ресторанного подразделения. Решения “Winnow” активно применяются международными гостиничными сетями и поддерживают глобальные инициативы по устойчивому использованию ресурсов в индустрии гостеприимства⁴.

Так, в “Holiday Inn London Bloomsbury”, расположенном в центре Лондона, внедрение системы “Winnow” позволило существенно изменить подход к приготовлению и учету пищи. Анализ данных о пищевых отходах помог команде кухни выявить наиболее проблемные зоны – такие, как излишнее приготовление определенных блюд и неэффективное пополнение буфетов. В результате корректировок производственных процессов и практик обслуживания гостинице удалось сократить количество отходов на 34% по весу, что привело к экономии около 20.000 £ ежегодно, предотвращению выбрасывания примерно 20.000 порций еды и сокращению выбросов парниковых газов на 35,2 тонны CO₂e⁵.

⁴ <https://www.winnowsolutions.com/en/case-studies>

⁵ <https://blog.winnowsolutions.com/holiday-in-bloomsbury>

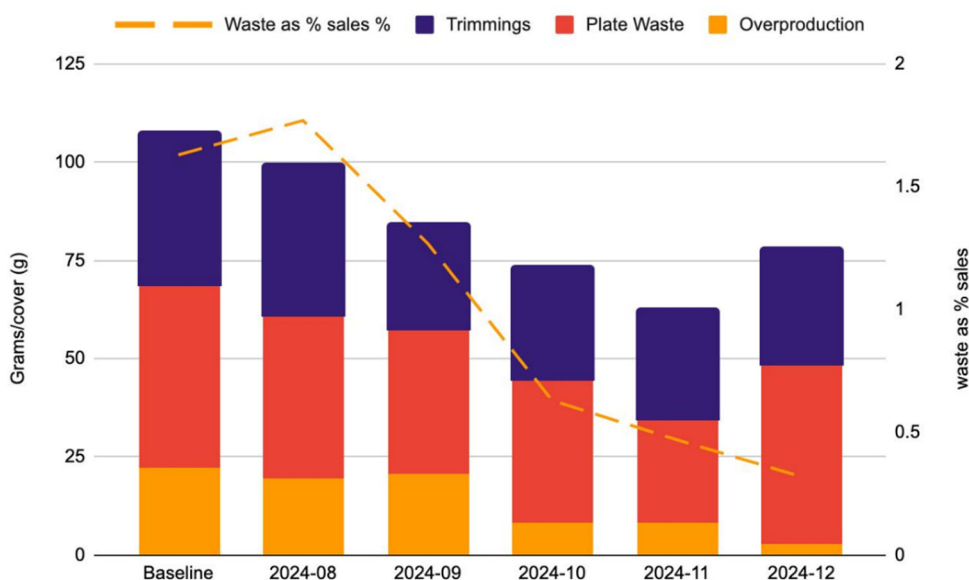


Рисунок 1. Сокращение пищевых отходов после внедрения системы “Winnow” в гостинице “Holiday Inn London Bloomsbury”.

Другой пример демонстрирует “Four Seasons Madrid” – гостиница премиум-класса, где традиционно высокий уровень сервиса в ресторане сочетается с повышенным вниманием к устойчивому развитию. После внедрения технологии анализа отходов от “Winnow” сотрудники кухни получили детализированные отчеты о том, какие продукты чаще всего оказываются в отходах и в какое время суток происходят пики потерь. На основе этих данных были внесены изменения в планирование меню, подготовку блюд и управление кухонными процессами. В результате подобных мер ресторан смог сократить объем пищевых отходов на 30%, что также привело к экономии около 88.000 € в год и предотвращению выбрасывания примерно 26.000 порций пищи⁷.

Еще более впечатляющие результаты показал “Sheraton Grand Hiroshima” в Японии. Команда гостиницы, стремясь сочетать высокий уровень обслуживания и устойчивое управление ресурсами, использовала систему анализа отходов с ежедневной отчетностью для более точного контроля над объемами продуктов на кухне. Анализ данных позволил скорректировать процессы подготовки и подачи блюд, например, исходя

⁷ <https://blog.winnowsolutions.com/four-seasons-madrid-cuts-food-waste-30>

из данных о бронировании, адаптировать способы сервировки и графики приготовления. Благодаря этому отелю удалось сократить до 80% пищевых отходов, что эквивалентно предотвращению выбрасывания 23.000 порций пищи ежегодно, снижению выбросов CO₂e примерно на 40,2 тонны и экономии около 32.000 \$⁸.

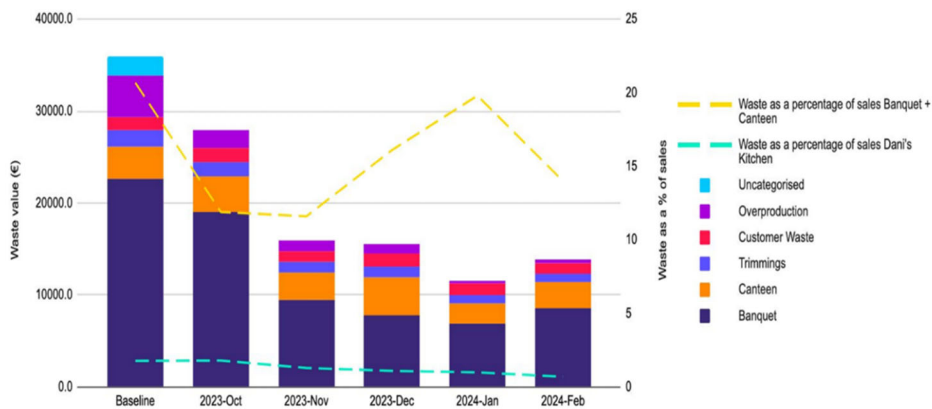


Рисунок 2. Экономический эффект от сокращения пищевых отходов в “Four Seasons Madrid”.

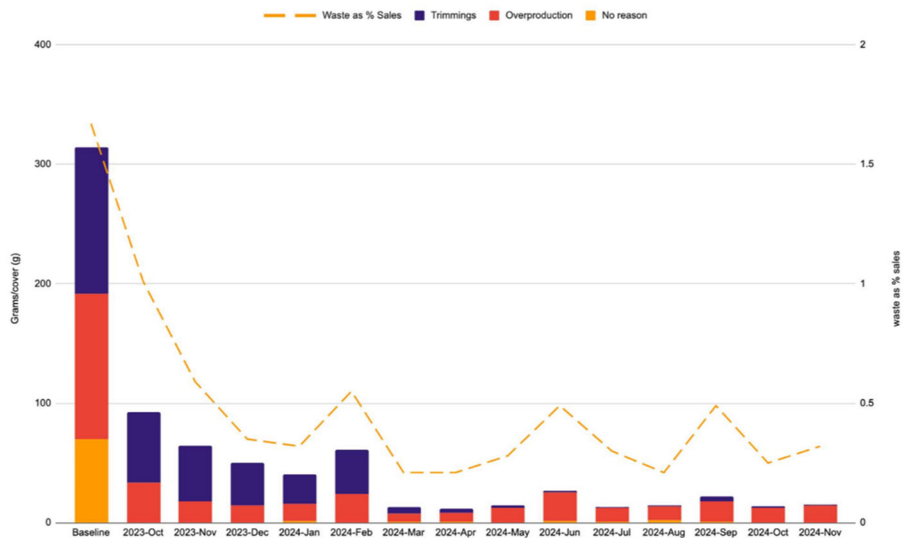


Рисунок 3. Результаты снижения пищевых отходов в “Sheraton Grand Hiroshima” после внедрения системы мониторинга.

⁸ <https://blog.winnowsolutions.com/sheraton-grand-hiroshima-achieved-an-80-reduction-in-food-waste>

Технологию “Winnow” используют такие гостиничные сети, как “Hilton Hotels & Resorts”, “Accor”, “Mandarin Oriental Hotel Group”, “Iberostar Hotels & Resorts”, “Radisson Hotel Group” и “Choice Hotels”, “Fairmont Hotels & Resorts” и т.д. Использование этой системы с элементами искусственного интеллекта позволяет автоматически анализировать пищевые отходы, прогнозировать потребности кухни и оптимизировать процессы приготовления пищи. Благодаря этому гостиницы снижают затраты, уменьшают экологический след и повышают эффективность работы ресторанных подразделений.

Подводя итоги, можно отметить, что ресторанное подразделение является ключевым элементом гостиничного предприятия, выполняя одновременно представительскую, экономическую и операционную функции. Оно формирует престиж и имидж гостиницы, создает уникальный опыт для гостей и повышает привлекательность отеля на рынке. Эффективная работа ресторанного подразделения напрямую влияет на удовлетворенность гостей, удержание клиентов и общую конкурентоспособность отеля. Современные вызовы индустрии гостеприимства, включая растущие требования к устойчивому развитию и рациональному использованию ресурсов, делают управление рестораном сложной задачей. В этих условиях на первый план выходят инструменты цифровизации и искусственного интеллекта. ИИ позволяет автоматизировать сбор и анализ данных о потреблении продуктов, прогнозировать спрос на блюда, оптимизировать меню и закупки, а также выявлять неэффективные процессы в работе кухни. Благодаря этому уменьшаются перепроизводство и количество пищевых отходов, снижаются операционные затраты, повышается эффективность работы персонала и качество обслуживания гостей. Практический опыт работы ресторанов при гостиницах показывает, что такие технологии помогают корректировать процессы приготовления и обслуживания, улучшать планирование и экономно расходовать ресурсы.

Заключение

Таким образом, интеграция ИИ в работу ресторанов способствует повышению финансовой эффективности, сокращению пищевых отходов и снижению экологической нагрузки, одновременно обеспечивая высокий уровень сервиса и устойчивое развитие гостиничного предприятия. Ресторанная служба становится не только центром гостевого опыта, но и

важным инструментом стратегического управления, объединяя экономическую, операционную и экологическую эффективность.

Вместе с тем, важно понимать, что цифровизация и искусственный интеллект не заменяют человека, а становятся его мощным союзником. Освобождая шеф-повара от рутинных расчетов и инвентаризаций, технологии дарят ему время для истинного творчества и поиска новых вкусов. Ведь ни один алгоритм не способен заменить искреннюю улыбку и тот особый блеск в глазах официанта, который с подлинным энтузиазмом рассказывает гостю о сегодняшнем улове или секретном соусе от шефа. Именно в этом синергическом союзе высоких технологий и человеческой души кроется будущее идеального сервиса.

ЛИТЕРАТУРА

1. <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEP/DF/cache/10092.pdf?utm>
2. <https://ishc.com/the-importance-of-hotel-food-service/>
3. Международный научный журнал «Вестник науки», № 1 (82) Т. 2. январь 2025. СС. 140–147.
4. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652620329061>
5. <https://www.winnowsolutions.com/en/case-studies>

INTELLIGENT SERVICE: ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR MINIMIZING FOOD LOSS IN HOTEL RESTAURANT OPERATIONS

K. Khojagoryan, S. Mantarlyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The article explores the role of restaurant units within the structure of a hotel enterprise, considering modern requirements for sustainable development. It examines organizational models for the functioning of restaurant departments, their place in the overall hotel management system, and factors influencing service quality. Special attention is paid to food waste management as a vital element of the ecological and financial sustainability of the hotel business. Based on an analysis of international practices and scientific research, the necessity of a systematic approach to waste

reduction, including measurement, monitoring, and the implementation of corrective management decisions, is substantiated. It is shown that the integration of digital technologies and artificial intelligence tools allows for the automation of data collection and analysis, demand forecasting, optimization of procurement and menus, as well as the reduction of overproduction. Consequently, the implementation of AI contributes to cost reduction, decreased environmental impact, and increased competitiveness of the hotel enterprise.

Keywords: restaurant service; food waste management; sustainable development; digital technologies; artificial intelligence.

РЕКЛАМА

ОСОБЕННОСТИ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ РЕКЛАМНЫХ КОММУНИКАЦИЯХ

Ю.В. Биягова, С.А. Макарян

*Российско-Армянский университет
yuliya.biyagova@rau.am satinemakaryan04@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

В данной статье рассматриваются особенности эмоциональной модели потребительского поведения в рекламных коммуникациях. *Актуальность исследования* обусловлена возрастающей ролью эмоциональных факторов в условиях высокой информационной насыщенности современного медиапространства. *Целью исследования* является определение влияния эмоциональных стимулов на восприятие рекламы и поведение потребителей. В работе использованы методы анализа научной литературы и анкетного опроса. В исследовании приняли участие 50 респондентов в возрасте от 18 до 30 лет. Полученные результаты показали, что эмоциональная реклама воспринимается как более привлекательная и запоминающаяся по сравнению с рациональной. Установлено, что наиболее значимыми эмоциями являются интерес, доверие и радость. Большинство участников отметили влияние эмоциональной рекламы на формирование отношения к бренду и возникновение намерения совершить покупку. Результаты исследования подтверждают значимость эмоциональных факторов в рекламных коммуникациях и позволяют сформулировать практические рекомендации по повышению эффективности рекламного воздействия.

Ключевые слова: эмоциональная реклама, потребительское поведение, рекламные коммуникации, эмоции, бренд.

Введение

В условиях цифровизации и стремительного развития информационных технологий потребители ежедневно сталкиваются с большим количеством рекламных сообщений. Высокая конкуренция за внимание аудитории приводит к снижению эффективности традиционных рекламных подходов, основанных исключительно на рациональном информировании о свойствах товара. В связи с этим особое значение приобретает эмоциональная составляющая рекламных коммуникаций, позволяющая брендам формировать более глубокую связь с потребителями.

Проблема эмоционального воздействия в рекламе получила широкое освещение в трудах Ф. Котлера, К. Келлера, А. Эллиота и других исследователей. Современные авторы отмечают, что принятие потребительских решений осуществляется не только на основе рациональной оценки характеристик продукта, но и под влиянием эмоциональных реакций, возникающих в процессе восприятия рекламного сообщения.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью более глубокого понимания механизмов эмоционального воздействия рекламы на поведение потребителей. В условиях информационной перегруженности именно эмоции позволяют привлечь внимание аудитории, повысить запоминаемость рекламного сообщения и сформировать лояльность к бренду.

Цель исследования заключается в определении особенностей эмоциональной модели потребительского поведения в рекламных коммуникациях и выявлении факторов, оказывающих наибольшее влияние на восприятие рекламы и намерение совершить покупку.

Основные задачи исследования:

- ✓ проанализировать теоретические подходы к изучению эмоционального потребительского поведения;
- ✓ выявить особенности восприятия эмоциональной рекламы;
- ✓ провести анкетный опрос потребителей;
- ✓ определить наиболее значимые эмоциональные факторы воздействия;
- ✓ сформулировать практические рекомендации для рекламных коммуникаций.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели был использован комплекс теоретических и эмпирических методов исследования.

Теоретическая часть исследования основывалась на анализе отечественной и зарубежной научной литературы, посвященной проблемам потребительского поведения, эмоционального маркетинга и рекламных коммуникаций. Особое внимание уделялось исследованиям, рассматривающим влияние эмоций на процесс принятия потребительских решений.

В качестве основного эмпирического метода был выбран анкетный опрос, позволяющий получить количественные данные о восприятии рекламных сообщений потребителями. Данный метод обеспечивает возможность выявления закономерностей эмоционального реагирования на рекламу и оценки влияния различных рекламных стимулов на поведение аудитории.

Исследование проводилось среди потребителей, активно взаимодействующих с рекламой в цифровой среде. В опросе приняли участие 50 респондентов в возрасте от 18 до 30 лет. Выбор данной возрастной категории обусловлен высокой интенсивностью потребления цифрового контента и значительной вовлеченностью в современные рекламные коммуникации.

Анкета включала пять тематических блоков:

- ✓ социально-демографические характеристики респондентов;
- ✓ отношение к рекламе;
- ✓ эмоциональное восприятие рекламных сообщений;
- ✓ влияние рекламы на поведение потребителей;
- ✓ оценка эффективности эмоциональной рекламы.

Полученные данные были обработаны методом описательной статистики с использованием процентного анализа ответов респондентов.

Результаты

Результаты исследования позволили выявить особенности восприятия эмоциональной рекламы современной аудиторией.

Анализ ответов показал, что эмоциональные рекламные сообщения пользуются большей популярностью среди потребителей по сравнению с другими типами рекламы. Так, 63% респондентов отметили, что именно эмоциональная реклама привлекает их внимание в наибольшей степени.

В ходе исследования было установлено, что эмоциональная составляющая оказывает существенное влияние на формирование отношения к бренду. Большинство участников опроса отметили, что эмоциональная реклама способствует возникновению положительных ассоциаций с продуктом и делает рекламное сообщение более запоминающимся.

Значительная часть респондентов (78%) указала, что хотя бы однажды испытывала желание приобрести товар или услугу после просмотра рекламного сообщения. Данный показатель свидетельствует о наличии связи между эмоциональным воздействием рекламы и формированием потребительских намерений.

Особый интерес представляют результаты анализа эмоций, способствующих формированию положительного отношения к продукту. Наиболее значимыми были признаны:

- ✓ интерес – 80%;
- ✓ доверие – 56,7%;
- ✓ радость – 36,7%;
- ✓ чувство комфорта – 36,7%;
- ✓ вдохновение – 26,7%.

Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что ключевую роль в восприятии рекламы играют не только яркие эмоциональные переживания, но и эмоции, связанные с доверием и заинтересованностью.

Кроме того, 38% респондентов считают эмоциональную рекламу более эффективной по сравнению с рациональной. Несмотря на то что данный показатель не является абсолютным большинством, он подтверждает высокий уровень значимости эмоциональных факторов в современных рекламных коммуникациях.

Для наглядного представления результатов рекомендуется включить следующую таблицу.

Таблица 1.

Основные результаты исследования

Показатель	Значение
Предпочитают эмоциональную рекламу	63%
Считают эмоциональную рекламу наиболее эффективной	38%
Испытывали желание купить после просмотра рекламы	78%
Интерес как значимая эмоция	80%

Доверие как значимая эмоция	56,7%
Радость как значимая эмоция	36,7%
Чувство комфорта	36,7%
Вдохновение	26,7%

Выводы

Полученные результаты подтверждают предположение о высокой значимости эмоциональных факторов в современных рекламных коммуникациях. В условиях информационной перегруженности потребители вынуждены быстро отбирать информацию, уделяя внимание прежде всего тем сообщениям, которые вызывают эмоциональный отклик.

Особого внимания заслуживает высокий показатель эмоции интереса. В отличие от традиционного представления о доминировании исключительно позитивных эмоций, результаты исследования показывают, что именно интерес является важнейшим механизмом вовлечения аудитории в коммуникацию с брендом. Данная эмоция стимулирует дальнейшее взаимодействие потребителя с рекламным сообщением и способствует более глубокому ознакомлению с продуктом.

Существенное значение также имеет доверие, занявшее второе место среди наиболее значимых эмоций. Это свидетельствует о том, что современная реклама должна не только привлекать внимание, но и создавать ощущение надежности и достоверности. Формирование доверия способствует снижению воспринимаемого риска и повышает вероятность положительного решения о покупке.

Результаты исследования согласуются с современными концепциями эмоционального маркетинга, согласно которым потребитель принимает решение под влиянием как эмоциональных, так и рациональных факторов. Эмоции помогают привлечь внимание и сформировать отношение к бренду, тогда как рациональная информация позволяет обосновать окончательный выбор.

Особое значение имеет тот факт, что 78% респондентов отметили возникновение желания совершить покупку после просмотра рекламы. Это позволяет говорить о наличии прямой связи между эмоциональным воздействием рекламного сообщения и формированием поведенческих намерений потребителей.

Таким образом, наиболее эффективной следует считать рекламную коммуникацию, сочетающую эмоциональную привлекательность и рациональное содержание. Такой подход обеспечивает не только привлечение внимания аудитории, но и способствует формированию устойчивых отношений между брендом и потребителем.

На основании результатов проведенного исследования можно сформулировать ряд практических рекомендаций для специалистов в области рекламы и PR.

Во-первых, при разработке рекламных коммуникаций целесообразно активно использовать эмоциональные элементы воздействия, поскольку именно они способствуют привлечению внимания аудитории и повышению запоминаемости рекламного сообщения.

Во-вторых, особое внимание следует уделять использованию позитивных эмоций, таких как интерес, доверие, радость и вдохновение. Полученные результаты показали, что именно данные эмоциональные состояния оказывают наиболее благоприятное влияние на восприятие бренда и формирование положительного отношения к рекламируемому продукту.

В-третьих, эффективным инструментом повышения вовлеченности аудитории является сторителлинг. Использование историй, близких жизненному опыту потребителей, позволяет усилить эмоциональную связь между брендом и целевой аудиторией.

В-четвертых, при разработке рекламных кампаний необходимо учитывать особенности целевой аудитории, ее возрастные характеристики, интересы и ценностные установки. Персонализация рекламных сообщений способствует повышению эффективности коммуникации и укреплению лояльности потребителей.

В-пятых, рекомендуется сочетать эмоциональные и рациональные элементы воздействия. Эмоциональные стимулы помогают привлечь внимание и вызвать интерес, тогда как рациональные аргументы способствуют формированию доверия и обоснованию решения о покупке.

В-шестых, рекламный контент следует адаптировать к особенностям цифровой среды. Использование визуального контента, коротких видеороликов, интерактивных форматов и социальных сетей позволяет повысить эффективность эмоционального воздействия на современную аудиторию.

Заключение

В результате проведенного исследования были выявлены особенности эмоциональной модели потребительского поведения в современных рекламных коммуникациях. Теоретический анализ показал, что эмоциональные факторы являются важным элементом процесса восприятия рекламных сообщений и оказывают существенное влияние на формирование отношения потребителей к бренду.

Результаты анкетного опроса подтвердили выдвинутые гипотезы исследования. Установлено, что эмоциональная реклама привлекает внимание большей части аудитории и способствует формированию положительного отношения к рекламируемому продукту. Полученные данные показали, что 63% респондентов предпочитают эмоциональную рекламу, а 78% хотя бы однажды испытывали желание совершить покупку под ее воздействием.

Особое значение в процессе восприятия рекламы имеют эмоции интереса и доверия, которые были отмечены большинством участников исследования. Это свидетельствует о том, что современная реклама должна не только информировать потребителя, но и вызывать эмоциональную вовлеченность, способствующую установлению более прочной связи между брендом и аудиторией.

Проведенное исследование также показало, что эмоциональное воздействие наиболее эффективно при сочетании с рациональными аргументами. Эмоциональные элементы позволяют привлечь внимание и сформировать интерес к бренду, тогда как рациональная информация помогает потребителю обосновать окончательное решение о покупке.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов при разработке рекламных и PR-коммуникаций. Рекламодателям рекомендуется активно использовать эмоциональные стимулы, ориентированные на формирование интереса, доверия, чувства комфорта и позитивных ассоциаций с брендом, одновременно сохраняя достаточный уровень информативности рекламных сообщений.

Таким образом, эмоциональная модель потребительского поведения выступает одним из ключевых механизмов воздействия на современного потребителя и играет важную роль в обеспечении эффективности рекламных коммуникаций.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Котлер Ф., Келлер К.* Маркетинг менеджмент. 15-е изд. СПб.: «Питер», 2021, 848с.
2. *Solomon M.* Consumer Behavior: Buying, Having and Being. 14th ed. “Pearson Education”, 2023, 640p.
3. *Schiffman L., Wisenblit J.* Consumer Behavior. 13th ed. Pearson Education, 2022, 432p.
4. *Bagozzi R., Gopinath M., Nyer P.* The Role of Emotions in Marketing // “Journal of the Academy of Marketing Science”. Vol. 27. No. 2. 1999. PP. 184–206.
5. *Kahneman D.* Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011, 499p.
6. *Aaker D.* Building Strong Brands. New York: “Free Press”, 2019, 380p.
7. *Heath R.* Seducing the Subconscious: The Psychology of Emotional Influence in Advertising // “Wiley-Blackwell”, 2018, 320p.
8. *Чалдини Р.* Психология влияния. СПб.: «Питер», 2022, 416с.
9. *Богомолова Т.А.* Методологические основы анализа эмоциональных аспектов потребительского поведения // «Вестник НГУ. Сер.: Социально-экономические науки». Т. 10. № 1. 2010. СС. 61–74.
10. *Канеман Д., Тверски А.* Теория перспектив: анализ принятия решений в условиях риска // “THESIS”. № 5. 1994. СС. 80–105.
11. Психология маркетинга // Calltouch: сайт. URL: <https://www.calltouch.ru/blog/psihologiya-marketinga/> (дата обращения: 20.05.2026).
12. Рациональное поведение потребителя: на чем основано и как формируется // Academy of Capital: сайт. URL: <https://academy-of-capital.ru/blog/ratsionalnoe-povedenie-potrebitelya/> (дата обращения: 20.05.2026).

FEATURES OF THE EMOTIONAL MODEL OF CONSUMER BEHAVIOR IN MODERN ADVERTISING COMMUNICATIONS

Y. Biyagova, S. Makaryan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The article examines the features of the emotional model of consumer behavior in advertising communications. The relevance of the study is determined by the growing importance of emotional factors in the context of information overload in the

modern media environment. The purpose of the research is to identify the influence of emotional stimuli on advertising perception and consumer behavior. The study is based on the analysis of scientific literature and a questionnaire survey. The sample included 50 respondents aged 18–30. The results demonstrate that emotional advertising is perceived as more attractive and memorable than rational advertising. Interest, trust, and joy were identified as the most influential emotions affecting consumers. Most respondents reported that emotional advertising influences brand perception and purchase intentions. The findings confirm the significant role of emotional factors in advertising communications and provide practical recommendations for increasing advertising effectiveness.

Keywords: emotional advertising, consumer behavior, advertising communications, emotions, brand.

ИССЛЕДОВАНИЕ РЕЦЕПЦИИ МОЛОДЕЖЬЮ МОДНЫХ ТРЕНДОВ ИЗ ФИЛЬМОВ И СЕРИАЛОВ КАК ФАКТОР ВИЗУАЛЬНОГО КОДА ЭПОХИ

*О.Н. Булкина, Е.А. Громцева**

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна

olyabulkina05@gmail.com, kategromtseva@yandex.ru

АННОТАЦИЯ

В данной статье представлены результаты эмпирического исследования, направленного на изучение принятия молодежью модных трендов из фильмов и сериалов как фактор визуального кода эпохи. *Актуальность работы* обусловлена недостаточной изученностью роли кинематографа как фактора, определяющего стилевые предпочтения молодого поколения в условиях стремительного развития массмедиа. *Теоретическую базу* составляют труды в области социологии моды, культурологии и медиаисследований. Эмпирическая часть основана на результатах анкетирования респондентов. Результаты опроса демонстрируют, что современная молодежь подходит к формированию стиля осознанно, перенимая лишь те элементы, которые соответствуют их индивидуальности, и использует обсуждение кинообразов как инструмент социализации.

Ключевые слова: молодежь, мода, стиль, тренд, кино, образ.

Введение

Мода является зеркалом общественной жизни, представляется как отражение постоянно изменяющегося общественного, культурного содержания. В современном мире это – динамическая форма стандартов массового поведения, формируемого под влиянием трендов и доминирующих увлечений. Молодежная мода формирует облик поколения. Молодежь дает оценку модным тенденциям, поддерживает или опровергает, вносит вклад в их формирование.

* Научный руководитель: В.Ю. Савицкая, к.культ., доцент кафедры бренд-коммуникаций Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна.

Для более корректного упоминания терминологии в дальнейшем определим дефиниции некоторых понятий:

1. *Тренд* – актуальное, кратковременное или устойчивое направление развития стиля, популярное в определенный момент времени;
2. *Тенденция* – устойчивое изменение, которое может не сразу стать массовым, но со временем оказывает влияние на сферу или общество в целом;
3. *Стиль* – устойчивое, целостное выражение индивидуальности человека или определенной эпохи через одежду, аксессуары, прическу и макияж [3].

Тренды среди молодых людей чаще носят фрагментарный характер, а по времени заинтересованности исчисляются месяцами, что связано с безостановочным развитием масс-медиа.

В определении Дэниса Маккуэйла, «*средства массовой информации*» или «*массовые медиа*» (англ. “*mass media*”), – это каналы, предназначенные для открытых, удаленных форм коммуникации с большим количеством людей за короткое время и постоянным появлением в них новых трендов. К средствам массмедиа относятся телевидение, радио, газеты, журналы, информационные агентства, а также интернет-СМИ, социальные сети и видеохостинги. Благодаря технологическому прогрессу и глобализации современный человек имеет доступ к большому количеству каналов информации не только своей страны, но и всего мира. Все они составляют систему формирования модной нормы, а также формирует образ личности в обществе. В качестве ее необходимых звеньев можно указать дома моды и дизайнеров, журналы и блоги о моде, рекламу, крупные магазины, публичных лиц и лидеров мнений [2].

Как полагают некоторые исследователи, начиная с эпохи распространения цветного кино и телевидения наступает время потребителей, которые желают получать в жизни то, что они увидели на экране и что им понравилось, как образ из области экранного мира [1]. В поисках стабильности общество и индивид, не зная, что ожидать от будущего, все чаще заглядывают в прошлое. Подобные тенденции крайне характерны для современной моды – двигателя прогресса. Выход новых фильмов и сериалов с отсылкой на прошлое оказывает влияние на возвращение того или иного тренда [3]. Цикличность – характерная черта моды.

Одним из примеров нового цикла моды – стиль романтизма и неоготики, который вернулся благодаря вышедшему недавно фильму «Грозовой перевал»¹ и новому сезону сериала «Бриджертоны»². В повседневный образы добавляют бархатные жакеты и кружево, носят в изобилии кольца и броши. Объединяя женственный стиль и романтизм, девушки получают нишевую базу, которую можно носить и каждый день, и по особым случаям.

Тренд “Old Money” («Тихая роскошь»), ставший популярный в последнее годы за счет выхода сериала «Наследники»³, тоже берет начало от классического стиля. Ответвлением этих двух направлений является стиль «Преппи» – формальность классики и комфорт кэжуэл-стиля [4]. Свою визуализацию стиль нашел в сериалах «Дрянные девчонки»⁴, «Сплетница»⁵, «Элита»⁶. Интересным является и то, что этот стиль переняли и юноши, хотя чаще девушки склонны подражать героиням сериалов/фильмов.

Девушек же сегодня можно заметить в одежде стиля “Y2K”, который также является ностальгической модой конца 90-х – начала 2000-х гг. Основные элементы включают заниженную талию, велюровые костюмы, кроп-топы, стразы, яркие цвета, сумки-багеты и обувь на платформе, вдохновленные поп-культурой того времени. Закрепившиеся среди молодежи образы возродил современный сериал «Эйфория»⁷.

Исследование рецепции модных трендов, транслируемых через кино и сериалы, находится на пересечении нескольких научных дисциплин: социологии моды, культурологии, медиаисследований и визуальной антропологии. Теоретическую базу исследования составляют труды

¹ «Грозовой перевал» (ориг. “Wuthering Heights”) – романтическая историческая драма, страны: США, Великобритания, год выпуска: 2026 год, автор сценария – Эмиральд Феннел.

² «Бриджертоны» (ориг. “Bridgerton”) – стриминговый драматический сериал в исторических декорациях, страна: США, год выпуска: 2020–2026гг., создатель: Крис Ван Дьюсен.

³ «Наследники» (ориг. “Succession”) – сатирический комедийно-драматический телесериал, страна: США, год выпуска: 2018–2023гг., создатель: Джесси Армстронг.

⁴ «Дрянные девчонки» (ориг. “Mean Girls”) – подростковая комедия, страна: США, год выпуска: 2004 год, автор сценария – Тина Фей.

⁵ «Сплетница» (ориг. “Gossip Girl”) – телевизионная подростковая драма, страна: США, год выпуска: 2007–2012гг., создатель – Джош Шварц.

⁶ «Элита» (ориг. “Elite”) – веб-сериал производства “Netflix”, страна: Испания, год выпуска: 2018–2024 год, создатели – Карлос Монтеро, Дарио Мадрона.

⁷ «Эйфория» (ориг. “Euphoria”) – подростковый драматический телесериал, страна: США, год выпуска: 2019–2026гг., создатель – Сэм Левинсон.

Е.В. Сальниковой «Визуальная культура в медиасреде», А.Б. Гофмана «Мода и люди. Новая теория моды и модного поведения», К. Михалевой «Мода: предмет, история, социология, экономика». Также в зарубежной и отечественной науке накоплен значительный материал по истории взаимодействия кино и моды. Главными работами в этой области являются: М. Жабский «Социология и кинематограф», К. Лаверти «Мода в кино», А. Баштовая «Мода и кино. Как фильмы формируют тренды» и «Мода и сериалы». Однако по-прежнему исследовательских работ, направленных на рассмотрение роли кинематографа в формировании норм стиля среди молодого поколения немного, чем и обуславливается актуальность проведенного исследования. Без изучения социокультурного контекста сущность моды и ее направлений останется на уровне привычных поверхностных суждений, оставляя без внимания ее отдельные направления.

Целью исследования является изучение рецепции молодежью модных трендов из фильмов и сериалов, которые стали фактором формирования визуального кода эпохи. Для достижения поставленной цели необходимо определить основные задачи:

1. Провести анализ современных фильмов и сериалов, популярных в молодежной среде, с целью выявления ключевых модных образов, которые закрепились в обществе;
2. Исследовать восприятие молодежью кино-культуры с помощью опроса;
3. Охарактеризовать совокупность модных трендов, рецептированных молодежью из экранной культуры, как составную часть визуального кода современной эпохи.

Материал и методы

Для достижения поставленной цели и решения задач в работе было применены теоретические и эмпирические научные методы исследования. К теоретическим относятся: анализ научной литературы и изучение источников в сети Интернет. Эмпирическим методом был социологический опрос-анкетирование людей в возрасте 16–24. Результаты проведенного анкетирования представлены в виде диаграмм с процентным соотношением. Ответы респондентов были проанализированы, опираясь на теоретическую базу, далее сделаны определенные выводы.

Так как особенно актуальна мода в молодежной среде, респондентами опроса в большинстве являются студенты Высших учебных заведений или колледжей. Всего было опрошено более 60 человек. Респондентам было задано 9 вопросов, один из которых остался открытым. Первый вопрос – общий, не имеющий определенной специфики, и звучал так: «Что Вы смотрите чаще? Фильмы или сериалы?» Большая часть опрошенных (42,4% – 28 человек) ответила, что смотрят и то, и другое. Вторыми по количеству были «фильмы» (33,3% – 22 человека), далее: «сериалы» (22,7% – 15 человек). Только один опрошенный ответил «не смотрю ни то, ни другое», в процентном соотношении ответ составил 1,5%. Причины популярности фильмов можно назвать разные, например, фильм по времени короче сериала и не обязывает следить за развитием сюжетной линии, запоминать персонажей и ключевые события, его можно включить фоном или смотреть после тяжелого дня в качестве отдыха для мозга.

Второй вопрос: «Есть ли у Вас одежда/аксессуары/товары для дома с отсылками на любимые фильмы/сериалы?». На Рис. 1 показаны ответы. Результаты показывают интересную статистику: 65,2% ответили, что пока не имеют вещей с символикой любимого фильма/сериала, но если увидят что-то интересное, то купят. Казалось бы, таких вещей на рынке много, и можно подобрать на любой вкус. Однако в массовости товара и заключается главная проблема, приобретая вещь с написанием о любимом фильме/сериале не хочется разделять свои чувства от просмотра с кем-то другим. Массовое потребление размывает границы между истинными ценителями и случайными последователями тренда.

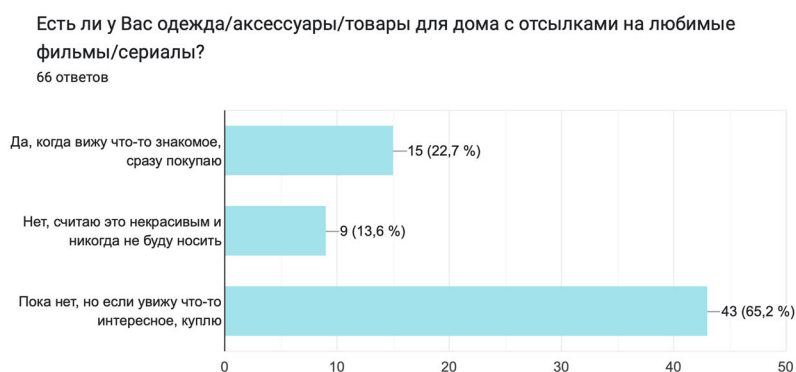


Рисунок 1. Вопрос 2. Есть ли у Вас одежда/аксессуары/товары для дома с отсылками на любимые фильмы/сериалы?

Следующий вопрос показывает, что молодые люди лишь сравнивают свою жизнь с жизнью главного героя в фильме или сериале, реже пытаются подражать ему. Такую тенденцию можно объяснить ростом критического мышления и визуальной грамотности. Современные молодые люди понимают механизмы создания кинообразов: они знают, что за идеальной картинкой стоят команды стилистов и, что важнее всего, – маркетологов и бренд-менеджеров. А вот сюжеты для кинокартин берут именно из жизни общества.



Рисунок 2. Вопрос 3. При просмотре фильма/сериала, примеряете ли Вы образ понравившегося персонажа на себя? Ассоциируете себя с ним или перенимаете его привычки?

Ответ на четвертый вопрос был почти единогласным: «Да», ответили 93,8%. Значит, им это действительно облегчало задачу в поиске единомышленников и социализации в новом коллективе, и это очень логично, так как завести разговор с незнакомым человеком бывает проще. Но какая-то часть ответила, что это не влияет. Предположений о таком ответе несколько: респонденты могут войти в новый коллектив без поиска общих тем для разговора, или их вкусы не сходятся со вкусами их окружения.

Как Вы считаете, просмотр одного фильма/сериала среди ровесников помогает легче социализироваться в новом кругу?

65 ответов



Рис. 3. Вопрос 4. Как Вы считаете, просмотр одного фильма/сериала среди ровесников помогает легче социализироваться в новом кругу?

Вопрос номер 5 показывает, что при просмотре фильма/сериала молодые люди оценивают образы героев, а самые запоминающиеся вещи хотят купить. Многие подходят разумно к смене стиля в сторону конкретного персонажа, только при внешне схожих характеристиках можно определить, подойдет ли та или иная вещь зрителю. 24 человека из опрошенных выступают «за» оригинальность и не хотят быть похожими на кого-то с экрана. После этого вопросов был задан дополнительный – с открытым вариантом ответа. Респондентам, ответившим «Да» предлагалось написать после какого фильма/сериала им захотелось изменить свой стиль. Фильм «Бойцовский клуб»⁸ указывали 3 раза, сериал «Дневники вампира»⁹ – 3 раза, сериалы «Друзья»¹⁰ и «Очень странные дела»¹¹ и фильм «Дьявол носит Prada»¹² – 2 раза.

⁸ «Бойцовский клуб» (ориг. “Fight Club”) – психологический триллер, страна: США, год выпуска: 1999 год, режиссер – Дэвид Финчер.

⁹ «Дневники вампира» (ориг. “The Vampire Diaries”) – сверхъестественный драматический телесериал, страна: США, год выпуска: 2009–2017 гг., создатели – Джули Плек, Кевин Уильямсон.

¹⁰ «Друзья» (ориг. “Friends”) – ситуативная комедия, страна: США, год выпуска: 1994–2004 гг., создатели – Дэвид Крейн, Марта Кауффман.

¹¹ «Очень странные дела» (ориг. “Stranger Things”) – драматический сериал, страна: США, год выпуска: 2016–2025 гг., создатели: Мэтт Даффер, Росс Даффер.

¹² «Дьявол носит Prada» (ориг. “The Devil Wears Prada”) – комедийная драма, страна: США, год выпуска: 2006, режиссер – Дэвид Френкель.

Случалось ли так, что после просмотра фильма/сериала Вам хотелось изменить свой стиль или купить конкретную вещь, которую носил персонаж?
66 ответов

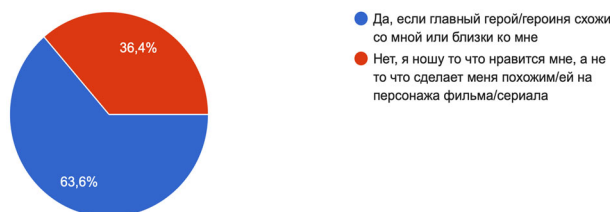


Рисунок 4. Вопрос 5. Случалось ли так, что после просмотра фильма/сериала Вам хотелось изменить свой стиль или купить конкретную вещь, которую носил персонаж?

Переходя к конкретному: первое место на вопрос о популярных в кино стилях разделили эстетика “Old Money” и стиль “Y2K”, о которых упоминалось выше. Реагируя на потребность покупателя в вещах этих стилей, модные бренды стали выпускать вещи похожих фасонов, а люди их скупать и тем самым продвигать. Следующий вопрос предлагал выбрать персонажа, который «задавал моду» сильнее всех. 42% выбрали вариант героини сериала «Эйфория» – Ру Беннет, которая одевалась в стиле “Y2K”.

Персонажи каких фильмов/сериалов на Ваш взгляд, задавали моду сильнее всего?
59 ответов

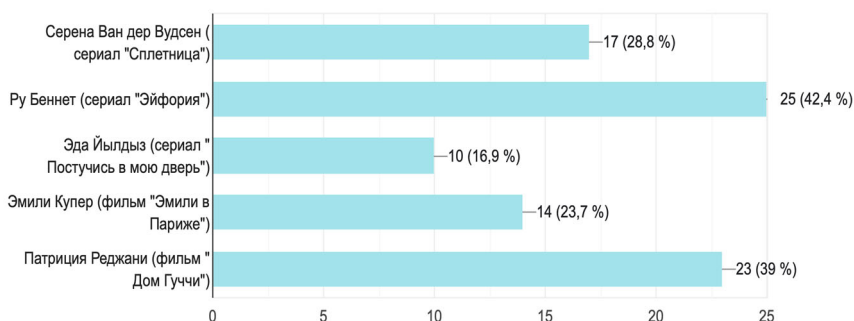


Рисунок 5. Вопрос 6. Персонажи каких фильмов/сериалов на Ваш взгляд, задавали моду сильнее всего?

Заключительный вопрос был связан с концепцией «кинодвойника». Персонаж с похожим архетипом позволяет увидеть себя со стороны, понять мотивы поступков и принять свою уникальность. Лишь 12,5% знают о таком правиле и применяют его в своей жизни, хотя оно намного бы облегчило поиск своего стиля и подходящих вещей, которые бы раскрыли индивидуальность каждого.

Согласны ли Вы с утверждением: "Чтобы понять, кто ты есть, нужно найти своего кино-двойника по стилю"?

64 ответа

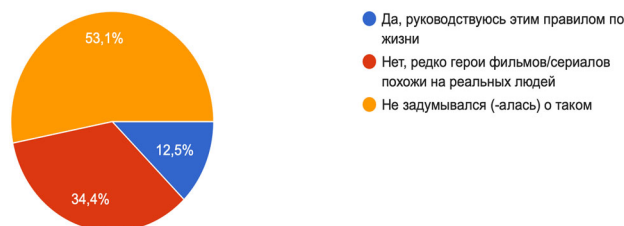


Рисунок 6. Вопрос 7. Согласны ли Вы с утверждением: «Чтобы понять, кто ты есть, нужно найти своего кино-двойника по стилю?»

Выводы

Социология моды – новая, формирующаяся область науки. Социологически анализ моды стал актуальным во второй половины XXв., когда массовое производство знаний, научной и общекультурной информации, символического капитала стало превращаться в ведущую отрасль общественного производства. Сегодня духовные ценности, в буквальном смысле этого слова, производят, а также тиражируют, потребляют. Сейчас все более формируют общество именно социокультурные составляющие (в первую очередь, мода), задавая темп социальных изменений и обнаруживая все новые ориентиры, новые стили поиска идентичности [3].

На основе опроса можно сказать, что поколение Z подходит к формированию стиля осознанно, опираясь на свои желания. Многие значимые образы запоминаются молодому поколению, однако свой стиль они формируют самостоятельно. Зрители перенимают от персонажей кино и сериалов только то, что откликается в них. Несмотря на это, молодежь готова экспериментировать, например, сочетать разные стили в одном

или примерять образы совершенно непохожих на них героев. Ценность индивидуальности, креатива, преобладание «созидания» над потреблением, инноваций, ценность эксперимента – эти категории находят воплощение в модных тенденциях современности. Во многом этот процесс связывают с реакцией на глобализм, унификацию и «переоценку ценностей» [6].

Из совокупности ответов можно сказать, что визуальный код эпохи поколения Z сформировал образ героини Ру Беннет из сериала «Эйфория». Ее стиль характеризуется мешковатой безразмерной одеждой с акцентом на комфорт. Быстрый ритм жизнь современного человека отлично сочетается с одеждой, которую легко носить и не стараться над выбором сочетаний. Стилист сериала – Хайди Бивенс «процитировала» стиль подростков, живущих в социальных сетях: гардероб каждого персонажа создавался из совокупности дизайнерских вещей, винтажа, демократичных и независимых брендов со всего мира. В целом, стиль персонажа – расслабленный, образы собраны будто бы без особых усилий [5].

Каждый человек самостоятельно выбирает, следовать такому стилю или нет, но преобладание в магазинах фасонов одежды оверсайз размера и не предназначенных конкретному полу предполагает, что покупать именно ее будут чаще всего. Современный рынок характеризуется преобладанием магазинов с ассортиментом одежды в стиле уличной молодежной моды. Вещи в основном сделаны в спортивном стиле, для создания которых используется универсальный крой. Важно отметить высокую степень мобильности таких брендов и быструю реакцию на изменения идеалов и потребностей молодежи [6].

Социальные особенности молодежной моды, несомненно, имеют большое значение для научного изучения. Понимание тенденций возникновения, развития и проявления различных форм молодежной моды может быть использовано для дальнейшего понимания и прогнозирования перспектив развития общества, в целом, и отдельных поколений общества, в частности.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Baran S., Davis D.* Mass Communication Theory. Foundations, Ferment and Future. Boston: “Cengage Learning”, 2012.
2. *Ильясова С.Ф.* Мода как форма группового поведения // «Социальные исследования: сетевой научный журнал». № 1, 2016. СС. 34–41.

3. Масленцева Н.Ю. Социологический анализ тенденций моды // «Вестник Тюменского государственного университета». № 8, 2011. СС. 92–96.
4. Модные стили, тренды, микротренды и -core // [Эл. ресурс]. URL: <https://skillbox.ru/media/design/fashion-styles/> (дата обращения: 12.03.2026).
5. Стил поколени Z в сериале “Эйфория” // [Эл. ресурс]. URL: <https://vk.com/@oakpub-stil-pokoleniya-z-v-seriale-eiforiya> (дата обращения: 13.03.2026).
6. Яковлева М.В. Влияния моды на развитие творческих (креативных) индустрий // «Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры». №2 (51), 2022. СС. 116–120.

A STUDY OF YOUTH RECEPTION OF FASHION TRENDS FROM FILMS AND TV SERIES AS A FACTOR IN THE VISUAL CODE OF THE ERA

O. Bulkina, E. Gromtseva

Saint Petersburg State University of Industrial Technology and Design

ABSTRACT

This article presents the results of an empirical study examining youth adoption of fashion trends from films and television series as a factor in the visual code of the era. The relevance of this study stems from the insufficient study of the role of cinema as a factor determining the style preferences of the younger generation in the context of the rapid development of mass media. The theoretical framework draws on works in the fields of fashion sociology, cultural studies, and media studies. The empirical part is based on the results of a survey of respondents. The survey results demonstrate that today's youth approach the development of their style consciously, adopting only those elements that suit their individuality and using discussion of film images as a socialization tool.

Keywords: youth, fashion, style, trend, cinema, image.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ БРЕНДИРОВАНИЯ ПРОСТРАНСТВ КРЕАТИВНОГО РЫНКА: АНАЛИТИКА МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА НА ПРИМЕРЕ РФ И РА

М.В. Дорофеева

*Санкт-Петербургский государственный университет
Российско-Армянский университет
st146237@student.spbu.ru*

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что в условиях динамичного развития креативных индустрий и трансформации городской среды вопросы брендинга арт-пространств приобретают ключевое значение для их экономической устойчивости и социокультурной интеграции. В статье представлен сравнительный анализ международного опыта брендинга креативных кластеров и примеры российских и армянских пространств. Рассматриваются особенности позиционирования, визуальной идентичности, коммуникационных стратегий и взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами ведущих арт-пространств Санкт-Петербурга («Севкабель Порт», «Новая Голландия», «Брусницын») и Москвы («ГЭС-2», «Хлебозавод», «Гараж»). Особое внимание уделяется армянскому контексту: анализируются причины отсутствия в Ереване масштабных креативных кластеров и выявляются перспективные форматы развития локального арт-рынка. На основе проведенного исследования автором формулируются рекомендации по совершенствованию брендинговых стратегий и выявлению территорий для преобразования промышленных зон Армении и России.

Ключевые слова: конкуренция, бренд, стратегия, маркетинг, искусство.

Введение

Современные тенденции креативного рынка диктуют требования к брендинговому инструментарию продвижения арт-пространств. Для выявления потенциальных точек роста индустрии конкретного региона необходимо проводить цикличную аналитику международного опыта.

Такой аналитический срез может определить основные концептуальные тренды в креативных кластерах, а также внедрить успешные практики в случае их отсутствия на региональном рынке. Необходимо принять во внимание полный коммуникационный пакет (идейную, визуальную, коммуникационные составляющие) для определения состояния рынка, так как процесс брендинга и позиционирования пространств креативного кластера имеет особенную специфику, которая зависит от ряда факторов (заинтересованные лица, аудитория, экономические показатели и др.).

Материал и методы

Эмпирическую базу исследования составили 12 ключевых арт-пространств России и Армении, отобранных методом целенаправленной (критериальной) выборки. Критериями отбора выступили: принадлежность к категории креативных кластеров, созданных на базе бывших промышленных объектов или исторических зданий; наличие развитой инфраструктуры и событийной программы; узнаваемость среди целевых аудиторий; сопоставимость масштабов деятельности и пересечение с целевыми аудиториями исследуемых объектов.

В российский пул вошли петербургские пространства «Севкабель Порт», «Брусницын», «Новая Голландия» (как объекты прямого сравнения с эталонной моделью), а также московские кейсы «Хлебозавод», «ГЭС-2» и «Музей современного искусства «Гараж». Армянский сегмент представлен анализом «Арт-квартал»-а (как наиболее близкого аналога формата «арт-кластер»), а также ведущих галерей Еревана: «National Gallery», Центра современного искусства «НРАК», «Дома-музея Сергея Параджанова» и пространства «A1 Art Space».

Методологический инструментарий исследования включал комплекс качественных методов:

1. *Сравнительно-сопоставительный анализ* – использован для выявления общих черт и различий в подходах к брендингу исследуемых пространств (визуальная идентичность, концептуальное позиционирование, характер событийной политики).

2. *SWOT-анализ* – применен для систематизации сильных и слабых сторон каждого из ключевых объектов, а также для выявления рыночных возможностей и угроз для арт-рынка Еревана.

3. *Контент-анализ открытых источников* (официальные сайты, социальные сети, публикации в СМИ) – позволил зафиксировать особенности коммуникационных стратегий и медиаприсутствия пространств.

4. *Метод кейс-стади (case study)* – применен для углубленного анализа эталонных моделей (Севкабель Порт в России, Арт-квартал в Армении) с целью выявления успешных практик и факторов, приведших к кризисным ситуациям (на примере пожара в Арт-квартале).

5. *Экспертная оценка* – авторская интерпретация наблюдаемых тенденций, основанная на изучении специфики функционирования арт-рынков двух стран, включая анализ факторов, сдерживающих развитие крупных креативных кластеров в Ереване (отсутствие подходящих промзон в центре, масштаб города, специфика досугового поведения горожан).

Теоретической базой исследования послужили работы в области брендинга территорий, социологии культуры и урбанистики, посвященных феномену креативных пространств и процессам ревитализации промышленных зон. *Методология* опирается на принцип системности, позволяющий рассматривать бренд арт-пространства как многокомпонентный феномен, включающий визуальную идентичность, креативную стратегию, имидж, репутацию и медиаприсутствие в их неразрывной связи с региональным контекстом [4].

Креативные пространства – социально-культурный объект, способствующий развитию территорий, привлекая туристов и горожан [3].

Бренд креативного пространства – многокомпонентный феномен, включающий визуальную идентичность, креативную стратегию, имидж, репутацию, медиаприсутствие и многое другое [1].

Эталонной моделью в ходе авторской экспертной оценки является «Севкабель Порт». *Проект «Севкабель Порт» (г. Санкт-Петербург, Россия)*. В настоящее время арт-пространство «Севкабель Порт» наделяет памятники промышленной архитектуры новыми функциями, бережно реставрируя их таким образом, чтобы архитектурная концепция подчеркивала историческую память места, позволяя взглянуть на обыденные рабочие инструменты, станки, катушки, склады и другую технику по-новому – как на предмет искусства. Данный креативный подход, преобразующий городскую среду проживающих в определенной местности людей, положительным образом влияет на их жизнь, идейно соединяя представителей промышленной эпохи города прошлого века и творческую прослойку современных жителей. Воссоздание данных социальных связей и

возрождение места притяжения является главной целью креативных пространств. В арт-пространстве «Севкабель Порт» ежегодно проходит большое количество событий, с каждым годом их становится все больше. Среди них: 1) масс-культурные; 2) общегородские; 3) профильные. Инструментами продвижения выступают: 1) сайт; 2) соцсети; 3) имейл-рассылки, 4) СМИ; 5) блогеры; 6) реклама.

Для полной картины российского рынка креативных пространств мы проанализировали прямых конкурентов центра «Севкабель Порт» с геопозицией в г. Москве и г. Санкт-Петербурге, среди которых:

Это – «Брусницын»: «молодой проект», новый туркластер Петербурга, близкий территориально к центру «Севкабель Порт», но в настоящем без широкой популярности.

«Новая Голландия» – культурно-досуговое пространство, расположенное в центре города, с наличием спонсоров, но с низкой гибкостью к форматам ивентов и совершенствованию инструментов продвижения.

«Хлебозавод» – арт-хаб с удобным расположением по-соседству с «Дизайн-заводом». На территории находится стритфуд, однако имеются проблемы с парковкой, что негативно влияет на посещаемость жителями и гостями города.

«ГЭС-2» – элитарное арт-пространство для узкого сегмента посетителей с технологичным зданием, но высокой концептуальной недоступностью для масс и неоднозначным восприятием искусства.

«Гараж» – галерея “modern art”: расположение в турточке в парке Горького, что обеспечивает трафик аудитории. Отсутствуют масштабные региональные ивенты, досуговая инфраструктура обеспечивается парком Горького, наличие арт-шопа с мерчем.

В Армении практически отсутствуют масштабные арт-пространства уровня российского «Севкабель Порт» (совмещение выставок, магазинов, мастер-классов и гастрономии в рамках единой локации) из-за нехватки подходящих крупных заброшенных промышленных зон в центре, меньшего масштаба города и специфики рынка коммерческой недвижимости, ориентированного на локальный бизнес, а не масштабные креативные кластеры. Основные причины: а) отсутствие индустриальной базы, б) небольшой масштаб города, в) специфика досуга, рассредоточенная по городу, г) развитие малых площадок.

Эталонной моделью в ходе авторской экспертной оценки является первоначальная концепция «Арт-Квартала» (г. Ереван, Армения) –

небольшого арт-кластера, являющегося центром андеграундного искусства. Концепция пространства напоминает петербургский «Брусницын» до происшествия трагичной для армянского арт-пространства ситуации – пожара, который безвозвратно разрушил здание галереи. Современный функционирующий «Арт-квартал» – это точка притяжения коллекционеров, посетителей мастер-классов, барабанной студии или покупателей локальных магазинов. В «Арт-квартале» мероприятия строятся вокруг вовлечения посетителей в творческий процесс и поддержки локального продукта. Инструментами продвижения кластера выступают следующие платформы: 1) сайт; 2) соцсети; 3) сарафанное радио; 4) наружная реклама.

Для полноценного представления рынка креативных пространств Армении был проведен анализ рынка креативно-досуговых учреждений города Ереван. Конкурентами пространства «Арт-квартал» выделяют:

- “National Gallery” – главная художественная сокровищница Армении с 1921 года, крупнейшее собрание армянской живописи с полотнами мастеров: Ивана Айвазовского (Айвазяна), Мартироса Сарьяна, Вардгеса Суренянца, а также европейских классиков.
- Центр современного искусства “НРАК” – центр современного экспериментального искусства, основанный в 1992 году, с инсталляциями, видео-артом, перформансами и площадками под временные выставки.
- «Дом-музей Сергея Параджанова» – один из уникальных музеев Еревана, хранящий более 1600 работ: коллажи, ассамбляжи, эскизы, куклы и авторские элементы одежды.
- “A1 Art Space” – арт-кластер в историческом здании 1911 года с выставками, кинопоказами, концертами, коворкингом и шоу-румами.

По итогу проведенной аналитики мы выявили возможности для совершенствования арт-рынка Еревана за счет появления пространства с УТП и ЭТП позиционированием.

- Возрождение формата «Арт-Квартала»;
- Появление выставки-ярмарки современного искусства;
- Выход и трансляция своего искусства на международные рынки за счет коллабораций с зарубежными арт-институциями;

- Поиск потенциальных территорий для реорганизации в арт-пространства и внедрение практики использования промышленных и серых территорий города;
- Активное взаимодействие с госсектором за счет проведения городских ивентов.

Приводим рекомендации по улучшению арт-рынка России:

- ✓ появления пространства с четким и узким УТП позиционированием, где будет представлена постоянное и элитарное современное искусство, а не поп-форматы;
- ✓ выход и трансляция своего искусства, помимо российского рынка, на международные рынки за счет коллабораций с зарубежными арт-институциями;
- ✓ организация филиалов и дочерних проектов в Ереване, так как рынок открыт для проверенных ранее кейсов существующего формата в России;
- ✓ популяризация национального и исторически-русского искусства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Беспалько В.А. Современные подходы к реализации и анализу эффективности маркетинговой стратегии. / В.А. Беспалько, Н.В. Вахрушева, К.С. Савина // «Экономика устойчивого развития». № 1 (37). 2021. СС. 265–269.
2. Дорофеева М.В. Инновационный маркетинг в арт-бизнесе и его возможности / М.В. Дорофеева, Э.Н. Бердникова. // Повышение конкурентоспособности социально-экономических систем в условиях трансграничного сотрудничества регионов : сборник материалов IX международной научно-практической конференции (Ялта, 5–8 апреля 2022г.) / отв. редактор А.В. Олифирова. Симферополь: ИТ «Ариал», 2022. СС. 253–256. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48398514_66800362.pdf (дата обращения: 15.04.2026).
3. Суховская Д.Н. Маркетинговые стратегии по привлечению потребителя в сфере культуры и искусства / Д.Н. Суховская. [Текст]: электронный // «Общество: социология, психология, педагогика». № 5. 2022. СС. 73–77. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-strategii-po-privlecheniyu-potrebitelya-v-sfere-kultury-i-iskusstva/viewer> (дата обращения: 24.04.2026).
4. Тазов П.Ю. Маркетинг арт-пространств: сущность, характеристики, перспективы / П.Ю. Тазов // «Вестник университета». № 2. 2024. СС. 31–40.

REGIONAL FEATURES OF BRANDING CREATIVE MARKET SPACES: ANALYSIS OF INTERNATIONAL EXPERIENCE BASED ON THE CASE OF THE RUSSIAN FEDERATION AND THE REPUBLIC OF ARMENIA

M. Dorofeeva

St. Petersburg State University

Russian-Armenian University

ABSTRACT

In the context of the dynamic development of creative industries and the transformation of the urban environment, branding issues of art spaces become crucial for their economic sustainability and sociocultural integration. This article presents a comparative analysis of international experience in branding creative clusters, along with examples of Russian and Armenian spaces. It examines the positioning, visual identity, communication strategies, and interaction with key stakeholders of leading art spaces in St. Petersburg (“Sevkabel Port,” “New Holland,” “Brusnitsyn”) and Moscow (“GES-2,” “Khlebozavod,” “Garage”). Special attention is paid to the Armenian context: the reasons for the absence of large-scale creative clusters in Yerevan are analyzed, and promising formats for the development of the local art market are identified. Based on the conducted research, the author formulates recommendations for improving branding strategies and identifying territories for the transformation of industrial zones in Armenia and Russia.

Keywords: competition, brand, strategy, marketing, art.

РУССКИЙ ЯЗЫК

ОСВОЕНИЕ ИНОЯЗЫЧНОЙ ЛЕКСИКИ РУССКИМ ЯЗЫКОМ (НА МАТЕРИАЛЕ СОВРЕМЕННОГО СЛОВАРЯ ИНОСТРАННЫХ СЛОВ)

А.А. Марилян

*Российско-Армянский университет
alvard.marikyan@student.rau.am*

АННОТАЦИЯ

Данная статья посвящена анализу освоения иноязычной лексики русским языком на материале «Современного словаря иностранных слов» Л.П. Крысина. Рассматриваются основные типы адаптации заимствований: графическая, фонетическая, морфологическая, словообразовательная и семантическая. На материале отобранных лексических единиц показано, что степень освоения заимствованного слова определяется не только его словарной фиксацией, но и включением в грамматическую систему русского языка, способностью образовывать производные формы, изменять или расширять значение и функционировать в разных стилях речи.

Ключевые слова: иноязычная лексика, заимствования, русский язык, ассимиляция, словарь.

Введение

Иноязычная лексика является одним из важных источников пополнения словарного состава русского языка. Особенно заметным этот процесс стал в конце XX и начале XXI века, когда развитие международных контактов, научно-технического прогресса, экономики, политики, массовой культуры и интернет-коммуникации способствовало активному

вхождению новых слов. В русском языке закрепились такие единицы, как *бизнес, брифинг, дизайн, компьютер, маркетинг, рейтинг, файл, лайк, фейк, хейт* и др.

Однако появление иностранного слова в речи еще не означает его полного освоения. Заимствованная единица должна приспособиться к нормам принимающего языка: получить устойчивое написание и произношение, грамматические признаки, словообразовательные связи и собственную систему значений. Поэтому освоение иноязычной лексики следует рассматривать не как единичный акт, а как многоуровневый процесс.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью выявить, каким образом иноязычные слова входят в систему русского языка и постепенно утрачивают ощущение чужеродности. Особое значение имеет лексикографический материал Л.П. Крысина, поскольку в словаре фиксируются не только значения заимствований, но и их происхождение, грамматические характеристики, стилистические особенности и степень закреплённости в языке.

Цель исследования – определить особенности освоения иноязычной лексики русским языком на материале «Современного словаря иностранных слов» Л.П. Крысина.

Материал и методы

Материалом исследования послужили иноязычные слова, представленные в словаре Л.П. Крысина и функционирующие в современном русском языке. Для анализа был сформирован корпус из 100 заимствованных лексических единиц, относящихся к разным тематическим сферам: технике, экономике, политике, культуре, быту и интернет-коммуникации.

В работе применялись описательный метод, лексикографический анализ, контекстуальный метод, элементы сравнительно-исторического анализа, а также корпусный метод на основе Национального корпуса русского языка. Сочетание словарного и корпусного материала позволяет рассматривать заимствование и как кодифицированную лексическую единицу, и как элемент реального речевого употребления.

1. Основные типы адаптации иноязычной лексики

Освоение заимствований охватывает несколько уровней языковой системы. Прежде всего выделяются графическая и фонетическая адаптация. **Графическая адаптация** связана с передачей иностранной формы средствами кириллицы и ее подчинением нормам русской орфографии. Например, английские слова *briefing, business, design, like, hate* закрепляются в русском языке как *брифинг, бизнес, дизайн, лайк, хейт*. **Фонетическая адаптация** выражается в приспособлении слова к русской звуковой системе и нормам ударения: *aviation* оформляется как *авиация*, *briefing* – как *брифинг*, *airport* – как *аэропорт*. В новейших заимствованиях возможна вариантность, но по мере распространения слова она постепенно сокращается.

Одним из главных показателей освоения является **морфологическая адаптация**. Заимствованное слово получает род, число, падежную парадигму, а при образовании глаголов – формы спряжения. Так, *авиация* относится к женскому роду и склоняется по модели существительных на -я: *авиация, авиации, авиацию, авиацией*. Слово *аэропорт* относится к мужскому роду и изменяется по падежам: *аэропорт, аэропорта, аэропорту, аэропортом, аэропорте*. Подобным образом функционируют *абажур, бизнес, брифинг, дизайн, лайк*. Некоторые слова сохраняют несклоняемость, например *бунгало*, но при этом получают грамматический род и включаются в синтаксическую систему русского языка.

Словообразовательная ассимиляция показывает, насколько активно заимствованная основа участвует в образовании новых слов по русским моделям. Высокую степень освоения демонстрируют ряды *дизайн – дизайнерский, компьютер – компьютерный – компьютеризация – компьютеризировать, офис – офисный, рейтинг – рейтинговый*. Новейшие англицизмы также быстро включаются в словообразование: *лайк – лайкать – лайкнуть – пролайкать, хейт – хейтить – хейтер*. Наличие таких производных свидетельствует о том, что заимствование уже не воспринимается как изолированная чужая форма, а начинает функционировать внутри русской деривационной системы.

Семантическая адаптация связана с изменением или развитием значения слова в новой языковой среде. Заимствование может сохранять исходное значение, сужать его, расширять или приобретать дополнительные оттенки. Например, *рейтинг* употребляется не только в спортивной

сфере, но и в политическом, медийном, образовательном и социологическом дискурсе. Слово *фейк* обозначает не только подделку, но и ложную информацию. *Лайк* в русском языке обозначает конкретное действие в цифровой среде – поставить отметку одобрения в социальной сети. Таким образом, заимствование становится полноценной лексемой русского языка со своей сферой употребления.

2. Степени освоенности заимствований

На основании рассмотренных признаков заимствованные слова можно условно разделить на три группы. К первой относятся **полностью освоенные единицы**, которые уже не воспринимаются большинством носителей языка как чужие. Они имеют устойчивую графическую форму, свободно склоняются или спрягаются, образуют производные и употребляются в разных функциональных стилях. К таким словам относятся *авиация, аэропорт, абазур, бизнес, дизайн, компьютер, рейтинг*. Их иноязычное происхождение выявляется прежде всего этимологически, но не мешает им функционировать как обычным словам русского языка.

Ко второй группе можно отнести **частично освоенные заимствования**. Они закреплены в русском языке, однако сохраняют отдельные ограничения: несклоняемость, стилистическую маркированность, ограниченность сферы употребления или неустойчивость некоторых производных. Например, *бунгало* грамматически включается в систему русского языка как существительное среднего рода, но не имеет падежной парадигмы. Некоторые новые слова интернет-сферы активно используются в речи, но их нормативный статус и границы употребления еще продолжают формироваться.

Третью группу составляют **новейшие** и слабо освоенные единицы, которые находятся на периферии литературной нормы. Они чаще всего связаны с молодежной речью, социальными сетями, профессиональным жаргоном или модными коммуникативными практиками. Такие слова могут быстро распространяться, но при этом сохранять разговорную окраску и вариантность. Именно эта группа особенно наглядно показывает, что освоение заимствования зависит не только от времени его появления, но и от интенсивности речевого употребления.

Таким образом, степень освоенности иноязычного слова определяется не одним признаком, а их совокупностью. Слово может быть графич-

чески и фонетически адаптировано, но оставаться ограниченным по стилю; может быть частотным в разговорной речи, но еще не иметь устойчивой литературной нормы; может быть несклоняемым, но при этом полностью понятным и привычным для носителей языка. Поэтому при анализе заимствований необходимо учитывать одновременно словарную фиксацию, грамматическое поведение, словообразовательную активность, семантическое развитие и корпусные данные.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что освоение иноязычной лексики русским языком представляет собой комплексный процесс, затрагивающий разные уровни языковой системы. Графическая и фонетическая адаптация обеспечивают внешнее приспособление слова к русской письменной и звуковой норме. Морфологическая адаптация включает слово в систему рода, числа, падежа или спряжения. Словообразовательная ассимиляция демонстрирует способность заимствованной основы образовывать новые слова. Семантическая адаптация отражает развитие новых значений и расширение сфер употребления.

Материал словаря Л.П. Крысина позволяет увидеть, что заимствованные слова по-разному проходят путь от иноязычной единицы к полноправному элементу русского языка. Одни лексемы полностью закрепляются в норме и перестают восприниматься как иностранные, другие сохраняют разговорную или профессиональную окраску. Особенно динамично осваиваются англицизмы, связанные с техникой, медиа и интернет-коммуникацией. Изучение иноязычной лексики поэтому важно не только для описания языка, но и для понимания культурных, социальных и технологических изменений, влияющих на современную речь.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Брейтер М.А.* Англицизмы в русском языке: история и перспективы. Владивосток, 1997.
2. *Гринев-Гриневиц С.В.* Терминоведение. М.: «Академия», 2008.
3. *Крысин Л.П.* Иноязычные слова в современном русском языке. М.: «Наука», 1968.
4. *Крысин Л.П.* Современный словарь иностранных слов. М.: «АСТ-Пресс», 2012.

5. Леонтьев А.А. Иноязычные вкрапления в русскую речь // «Вопросы культуры речи». М., 1966.

**ACQUISITION OF FOREIGN-LANGUAGE VOCABULARY
BY THE RUSSIAN LANGUAGE BASED ON L. P. KRYVIN'S
“MODERN DICTIONARY OF FOREIGN WORDS”**

A. Marikyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The article examines the acquisition of foreign-language vocabulary by the Russian language based on L.P. Kryvin's dictionary. The main types of adaptation are analyzed: graphic, phonetic, morphological, word-formational and semantic. The study shows that the degree of assimilation depends on grammatical integration, derivative productivity, semantic development, frequency and sphere of use. Borrowed words are interpreted as dynamic units that gradually lose their foreign character and become part of the lexical, grammatical and cultural system of modern Russian.

Keywords: foreign-language vocabulary, borrowings, adaptation, assimilation, Russian language, L.P. Kryvin.

ГЕЙМИФИКАЦИЯ В ПРЕПОДАВАНИИ РУССКОГО ЯЗЫКА КАК ИНОСТРАННОГО В СТАРШЕЙ ШКОЛЕ: МОТИВАЦИОННЫЙ АСПЕКТ

М.А. Мурадян

*Российско-Армянский университет
mane.muradyan@student.rau.am*

АННОТАЦИЯ

Данная статья посвящена анализу возможностей геймификации в процессе обучения русскому языку как иностранному (РКИ) в армяноязычной аудитории старшей школы. В работе рассматриваются теоретические аспекты внедрения игровых механик, описывается методика адаптации цифровых инструментов для повышения мотивации и эффективности усвоения учебного материала. Отмечается значительное улучшение показателей вовлеченности учащихся при системном использовании игрового подхода.

Ключевые слова: геймификация, РКИ, мотивация, игровые механики, старшая школа, цифровые инструменты.

Введение

В современной методике преподавания РКИ поиск эффективных способов интенсификации учебного процесса является одной из первостепенных задач.

Объектом нашего исследования является геймификация как инновационный способ обучения в старшей школе, а предметом – методические особенности использования игровых технологий для формирования мотивации и развития языковых навыков у армяноязычных учащихся.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки методических моделей, адаптированных под конкретную образовательную среду, в частности, для армяноязычных учащихся старших классов.

Целью работы стала разработка и апробация методики обучения РКИ на основе геймификации с учетом влияния интерференции родного языка, а также экспериментальная проверка ее эффективности в 10–11

классах. Решение поставленной цели потребовало выполнения ряда задач: изучения теоретических основ геймификации; анализа методических принципов обучения РКИ; выявления специфики влияния интерференции родного языка; разработки геймифицированной модели; проведения педагогического эксперимента и оценки его результатов.

Материал и методы

В качестве эмпирической базы эксперимента выступили учащиеся 10–11 классов старшей школы № 29 им. Андраника Маргаряна. В работе применялись: теоретический анализ психолого-педагогической литературы (теория самодетерминации SDT, теория потока), метод педагогического эксперимента, количественный анализ результатов тестирования и сравнительный метод.

В ходе исследования нами были выделены основные компоненты геймифицированной модели:

- Игровые механики: использование систем баллов, уровней, квестов и соревновательной среды. Это позволяет обеспечить мгновенную обратную связь, что критически важно для психологического комфорта на уроке.
- Цифровые инструменты: внедрение платформ “Kahoot”, “Quizizz” и “Wordwall” для интерактивного контроля знаний и отработки лексико-грамматического материала.
- Типология игровых заданий: нами были разработаны «лексические квесты» (например, «Комната путешественника» для тренировки глаголов движения), соревновательные тесты на время и коммуникативные задания с присвоением игровых статусов.

Анализ результатов

Сопоставительный анализ успеваемости и активности учащихся до и после внедрения модели показал, что геймификация способствует качественному изменению учебной среды. Мы выделили следующие уровни влияния игровых технологий:

1. Повышение мотивации. Рост интереса к предмету выражается в увеличении инициативности учащихся, их готовности участво-

вать в дискуссиях и выполнении дополнительных заданий. Игровая форма снимает страх перед ошибкой, превращая процесс обучения в увлекательный опыт.

2. Активизация коммуникации. Использование квестов и командных игр стимулирует даже пассивных учеников к речевой деятельности. Коллективное взаимодействие в рамках игры способствует созданию атмосферы доверия, что благоприятно сказывается на овладении навыками говорения.
3. Усвоение грамматики. Игровая автоматизация (многократное повторение в условиях конкуренции) позволила снизить количество ошибок при прохождении трудных тем (винительный падеж, глаголы движения, местоимения) на 25–30%.

Важным аспектом является лингвокультурологическая адаптация контента. Поскольку армянская и русская языковые системы имеют ряд различий, игровые упражнения были направлены не только на развлечение, но и на преодоление конкретных зон интерференции, выявленных в ходе предварительного тестирования.

Заключение

Геймификация является мощным дидактическим инструментом, позволяющим модернизировать преподавание РКИ. Наше исследование доказывает, что системное, а не эпизодическое внедрение игровых механик в сочетании с цифровыми платформами существенно повышает вовлеченность учащихся. Игровая модель обучения способствует не только формированию устойчивой познавательной мотивации, но и развитию компетенций, необходимых для успешной межкультурной коммуникации. Мы рассматриваем предложенную методику как эффективную стратегию оптимизации процесса преподавания русского языка в современных условиях старшей школы.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Андреева Е.А.* Геймификация как инструмент современного образования // «Вестник педагогики». № 2. 2024. СС. 115–120.
2. *Вербицкий А.А.* Активное обучение в высшей и средней школе: контекстный подход. М.: «Академия». 2022, 210с.

3. Мурадян М.А. Применение игровых технологий на уроках РКИ в старшей школе. Ер.: Изд-во РАУ, 2026, 180с.
4. Петров И.В. Игровые механики в обучении иностранным языкам. М.: «Просвещение». 2023, 250с.
5. Смирнова А.Н. Интерференция в процессе изучения РКИ армяноязычными учащимися: лингвистические аспекты. СПб.: «Наука». 2025, 145с.

GAMIFICATION IN TEACHING RUSSIAN AS A FOREIGN LANGUAGE IN HIGH SCHOOL: THE MOTIVATIONAL ASPECT

M. Muradyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The article analyzes the potential of gamification in teaching Russian as a foreign language (RFL) in high school Armenian-speaking classrooms. The paper examines the theoretical aspects of implementing game mechanics and describes a methodology for adapting digital tools to increase motivation and learning efficiency. A significant improvement in student engagement indicators is noted with the systemic use of a game-based approach.

Keywords: gamification, RFL, motivation, game mechanics, high school, digital tools.

ФРАЗЕОЛОГИЗМЫ С СОМАТИЗМОМ «РУКА» В РУССКОМ И АРМЯНСКОМ ЯЗЫКАХ

Н.Р. Самвелян

*Российско-Армянский университет
nelli.samvelyan@student.rau.am*

АННОТАЦИЯ

Данная статья посвящена сопоставительному анализу фразеологических единиц с соматизмом «рука» в русском и армянском языках. Выявляются семантические, структурные и культурные особенности, а также национально-специфические различия. Отмечается большая количественная представленность и экспрессивность армянских фразеологизмов по сравнению с русскими.

Ключевые слова: фразеологизмы, соматизмы, русский язык, армянский язык, лингвокультурология.

Введение

Фразеологический фонд любого языка представляет собой одну из наиболее ярких и обширных частей его лексической системы. Фразеологизмы отражают особенности структуры языка и национальную картину мира его носителей, что определяет их важное место в современной лингвистике.

Особый интерес представляют фразеологические единицы, которые содержат компоненты, обозначающие части тела, – так называемые соматизмы. Соматическая лексика непосредственно связана с опытом познания окружающего мира людьми и относится к древнейшему пласту словарного состава языка. Кроме того, данная группа фразеологизмов является одной из наиболее продуктивных в современном русском языке. Среди всех фразеологизмов, содержащих соматизмы в своем составе, особое место занимают фразеологические единицы с соматизмом «рука», поскольку именно рука издавна является основным и главным инструментом человеческой деятельности.

Актуальность исследования обусловлена активно растущим интересом современной лингвистики к сопоставительному анализу и изуче-

нию фразеологии различных языков, попыткой выявления их национально-культурной специфики.

Целью исследования является сопоставительный анализ фразеологических единиц с соматизмом «рука» в русском и армянском языках и выявление их семантических и культурных особенностей.

Материал и методы

Материал исследования был отобран методом сплошной выборки из авторитетных словарей русского («Словарь русских соматизмов» Д.У. Хашимовой [3], словарь «Фразеологизмы в русской речи» А.М. Мелерovichа и В.М. Мокиенко [1], «Русские фразеологизмы: Лингвострановедческий словарь» В.П. Фелицыной и В.М. Мокиенко [2]) и армянского (словарь «Հայոց լեզվի դարձվածքների և արտահայտությունների բացատրական բառարան» А.М. Сукиасяна и С.А. Галстяна [5]) языков.

В работе также применяются описательный и сопоставительный методы, лингвокультурологический анализ и элементы количественного анализа для комплексного исследования семантики и функционирования фразеологических единиц.

Всего проанализировано 458 фразеологических единиц, из которых 78 относятся к русскому языку и 379 – к армянскому. Преобладание армянских единиц может быть связано с историческими особенностями развития языка и его самостоятельным положением в индоевропейской семье.

Рассмотрев отобранные нами фразеологизмы русского и армянского языка, мы выделили следующие структурные типы:

1. Наиболее продуктивной моделью являются **глагольные** фразеологизмы, включающие в свой состав соматический компонент и глагол. Например, **держать в руках, набить руку, ձեռք սեղմել** и другие. Фразеологизмы с подобной структурой могут обозначать как действие, так и состояние, процесс. Их высокая продуктивность объясняется тем, что рука напрямую связана с практической деятельностью людей.
2. **Именные** фразеологические единицы также представляют собой достаточно обширную группу. В таких фразеологизмах соматизмы «рука» или «**ձեռք**» обычно сочетаются с определениями. Например: **легкая рука, золотые руки, փուրք ձեռք** и другие.

Этот тип фразеологизмов, как правило, характеризует человека, его профессиональную деятельность или личные качества. Именные конструкции в языке более статичны и часто выполняют номинативную функцию.

3. **Предложно-падежные конструкции** – это та группа фразеологизмов, в которых соматизмы входят в состав предложно-падежных сочетаний. Например, **под рукой, из рук в руки**. В армянском языке эту группу лучше всего иллюстрируют фразеологизмы с соединительными сложными словами (см. приложение № 11). Часто фразеологические единицы этой группы описывают пространственно-временные отношения.

Важной частью исследования является сопоставительный анализ фразеологических единиц с соматизмом «рука» или «ձեռք» в русском и армянском языках. Такой анализ помогает выявить и универсальные закономерности формирования фразеологической системы, и национально-культурные особенности каждого из языков.

Мы разделили на несколько групп отобранные фразеологические единицы по степени их соответствия/несоответствия при сопоставлении:

1. **Полные фразеологические эквиваленты**. Это те фразеологические единицы, которые совпадают в русском и армянском языках по значению и структурной организации. Например:

- ✓ Протянуть руку помощи – ձեռք մեկնել;
- ✓ Золотые руки – ոսկե ձեռքեր;
- ✓ Из рук в руки – ձեռքից ձեռք անալ.

Подобные фразеологизмы формируются на основе общечеловеческих представлений о функциях тела (в частности рук), что и делает их межъязыковыми универсалиями.

2. **Частичные фразеологические эквиваленты**. Это те фразеологизмы, которые совпадают по значению, но различаются по своей структуре, оттенкам значения или компонентам. Например:

- ✓ Развязать руки – ձեռքերը փրձակել;
- ✓ Легкая рука – թեթև ձեռք;
- ✓ Манить рукой – ձեռքով անել.

Такие фразеологизмы представляют особый интерес, когда мы имеем дело с расхождениями в семантических оттенках. Например, легкая рука = удачливость, а թեթև ձեռք = безболезненное воздействие (более подробно – см. ниже). Такие различия свидетельствуют о разном концептуальном восприятии народами одного и того же опыта.

3. Безэквивалентные единицы. Это такие фразеологизмы, которые не имеют прямых соответствий в сопоставляемом языке. Например:

- ✓ Бить по рукам (= заключать соглашение);
- ✓ Чужими руками жар загребать;
- ✓ Ձեռքը փող կոխել;
- ✓ Ձեռ ու նս ընկնել.

Именно такие фразеологические единицы отражают специфические черты национальной культуры и особенности исторического развития анализируемого языка. Отсутствие эквивалентов может быть связано с различиями в культурных традициях, особенностями быта или же различной степенью закреплённости метафор в языке. В таких случаях фразеологизмы обычно переводят описательно.

Немаловажную роль при сопоставлении фразеологических единиц в русском и армянском языках играет лингвокультурологический аспект. Например, фразеологизмы «легкая рука» и «**թեթև ձեռք**», на первый взгляд, могут считаться аналогами друг друга, однако на самом деле данные соматические фразеологизмы различаются семантически. Так, «легкая рука» является калькой с французского “avoir la main logere” и обычно употребляется, когда речь идет об удачливом человеке. Например: «Все-таки легкая рука у Игоря», – подумал Петров». [А.Б. Сальников. Петровы в гриппе и вокруг него // «Волга», 2016]. Хотя: «Потом ее *легкая* рука коснулась меня, и я сквозь дрему скорей догадался, чем услышал: «Я убегаю». [Леонид Зорин. Восходитель (2005–2006) // «Знамя», 2006]. (Отметим, что здесь примеры приводятся из НКРЯ – Н. Самвелян). Известный специалист в этой области, армянский русист, к.ф.н., доц. Б.С. Ходжумян фразеологизм «**թեթև ձեռք**» трактует так: «человек, производя какое-либо болезненное действие, не причиняет боли» [4: 42–45].

Или сравним фразеологизм «**тяжелый на руку**», где мы имеем дело с так называемой «внешней антонимией», поскольку это выражение семантически напрямую связано с физической силой. (Панов – очень хороший и благородный человек, кажется, и добрый, но *тяжелый на руку*: это семейное свойство, т.е., говоря попросту, дерется сильно. [И.С. Аксаков. Письма к родным (1856)]).

Мы можем констатировать, что особую значимость при изучении фразеологии приобретает лингвокультурологический подход, который позволяет нам рассматривать фразеологизмы в качестве носителей культурной информации, отражающих традиции, мировоззрение и нацио-

нальный характер народа. В целом, изучение фразеологических единиц способствует более углубленному пониманию любого языка.

Подводя итоги, отметим прежде всего, что соматизм «рука» можно считать высокопродуктивным (частотным) компонентом во фразеологической системе как русского языка, так и армянского языков. *Количественный анализ* показал, что в армянском языке таковых фразеологизмов в несколько раз больше, что, вероятно, объясняется древней историей языка.

Анализ семантики отобранных фразеологизмов показал, что существуют универсальные для обоих языков понятийные сферы.

Структурный анализ показал, что как в русском, так и в армянском языках доминируют глагольные фразеологические единицы, что, по всей видимости, можно объяснить достаточно тесной связью самого соматизма «рука» с действием/действиями человека.

Кроме того, нами был осуществлен *сопоставительный анализ*, позволивший выделить три группы фразеологических единиц: *полные эквиваленты, частичные эквиваленты и безэквивалентные единицы*. Причем полных эквивалентов в сопоставляемых языках немало, что указывает на схожесть русской и армянской культур, а вот безэквивалентные единицы, напротив, и это естественно, указывают на национально-культурную специфику языка.

Подводя итоги, можно с уверенностью сказать, что соматические фразеологизмы являются одним из важнейших элементов языковой картины мира, сочетающим в себе универсальные модели и национально-специфические особенности народа. Это позволяет нам рассматривать соматическую фразеологию в качестве эффективного инструмента для изучения связей, существующих между языком, мышлением человека и культурой.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мелерович А.М., Мокиенко В.М. Фразеологизмы в русской речи / А.М. Мелерович, В.М. Мокиенко. М.: «Рус. слов.», 1997, 863с.
2. Фелицына В.П., Мокиенко В.М. Русские фразеологизмы. Лингвострановедческий словарь / В.П. Фелицына, В.М. Мокиенко; под ред. Е.М. Верещагина и В.Г. Костомарова. М.: «Рус. яз.», 1979, 220с.
3. Хашимова Д.У. Словарь русских соматизмов / Д.У. Хашимова. Ташкент, 2004, 74с.

4. *Ходжумян Б.С.* Соматические фразеологизмы (сопоставительное описание русских и армянских соматических фразеологизмов) / Б.С. Ходжумян. Ер.: Изд-во ЕГУ, 2019, 370с.
5. *Սոսթիսյան Ա.Մ., Գալստյան Ս.Ա.* Հայոց լեզվի դարձվածաբանական բանաբան / Ա.Մ. Սոսթիսյան, Ս.Ա. Գալստյան. Եր.: ԵՊՀ-ի հրատ., 1975, 618 էջ:

PHRASEOLOGICAL UNITS WITH THE SOMATISM “HAND” IN THE RUSSIAN AND ARMENIAN LANGUAGES

N. Samvelyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

The article is devoted to a comparative analysis of phraseological units containing the somatism “hand” in the Russian and Armenian languages. Semantic, structural, and cultural features are identified, as well as nationally specific differences. A greater quantitative representation and expressiveness of Armenian phraseological units compared to Russian ones is noted.

Keywords: phraseological units, somatisms, Russian language, Armenian language, linguoculturology.

ЛИТЕРАТУРА

ԱՐՇԱԿ ԵՐԿՐՈՐԴԻ ԿԵՐՊԱՐԸ ԼԵՎՈՆ ԽԵՉՈՅԱՆԻ «ԱՐՇԱԿ ԱՐՔԱ, ԴՐԱՍՏԱՄԱՏ ՆԵՐՔԻՆԻ» ՊԱՏՄԱՎԵՊՈՒՄ

Ա.Ա. Ասլանյան

*Գալստի պետական համալսարան
aslanyan-2003@internet.ru*

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Սույն հոդվածի ուսումնասիրության առարկան Լևոն Խեչոյանի «Արշակ արքա, Դրաստամատ ներքինի» պատմավեպում ներկայացված Արշակ Երկրորդի գեղարվեստական կերպարն է, իսկ օբյեկտը՝ Լևոն Խեչոյանի պատմական արձակն է՝ մասնավորապես «Արշակ արքա, Դրաստամատ ներքինի» պատմավեպը:

Հոդվածի նպատակն է ուսումնասիրել և վերլուծել Արշակ Երկրորդի կերպարի ստեղծման գեղարվեստական առանձնահատկությունները Լևոն Խեչոյանի «Արշակ արքա, Դրաստամատ ներքինի» վեպում:

Հետազոտության արդյունքում հանգել ենք այն եզրակացության, որ Լևոն Խեչոյանի «Արշակ արքա, Դրաստամատ ներքինի» պատմավեպում Արշակ Երկրորդի կերպարը ներկայացվում է նոր գեղարվեստական մեկնաբանությամբ՝ որպես հակասական ու հոգեբանական խորությամբ օժտված առաջնորդ, որի գործունեության հիմքում պետականության կայացման գաղափարն է: Վեպը առանձնանում է պատմության փիլիսոփայական մեկնաբանությամբ և հնի ու նորի յուրահատուկ համադրությամբ՝ միաժամանակ ցույց տալով պետականության ստեղծման բարդ ու հակասական ընթացքը:

Հիմնաբառեր՝ Արշակ Երկրորդ, պատմագրություն, կերպար, Արշակավան, պատմավեպ, Դրաստամատ, Ս. Զորյան, Պ. Զեյթունցյան, Լ. Խեչոյան:

Ներածություն

Պատմական անցյալը միշտ կարևոր տեղ է զբաղեցրել հայ գրականության մեջ, հատկապես պատմավիպասանության ոլորտում: Հայ գրողները տարբեր ժամանակներում անդրադարձել են ազգային պատմության կարևոր իրադարձություններին ու պատմական դեմքերին՝ փորձելով նորովի մեկնաբանել նրանց գործունեությունն ու գաղափարները: Այդպիսի նշանակալի կերպարներից է Արշակ Երկրորդը, որի կերպարը տարբեր ձևերով ներկայացվել է հայ գրողների ստեղծագործություններում: Հատկապես ուշագրավ է Լևոն Խեչոյանի «Արշակ արքա, Դրաստամատ ներքինի» պատմավեպը, որտեղ հեղինակը պատմական իրադարձությունները ներկայացնում է նոր գեղարվեստական և փիլիսոփայական մեկնաբանությամբ՝ ցույց տալով պետականության ստեղծման բարդությունները, հերոսների ներքին դրաման և պատմության շարունակականությունը:

Աշխատանքի *նպատակն է* ուսումնասիրել և վերլուծել Արշակ Երկրորդի կերպարի ստեղծման գեղարվեստական առանձնահատկությունները Լևոն Խեչոյանի «Արշակ արքա, Դրաստամատ ներքինի» վեպում:

Օգտագործված գրականության տեսություն: Թեմայի ուսումնասիրության համար հիմք է ծառայել Վաչագան Գրիգորյանի «Լևոն Խեչոյանի ստեղծագործությունը» աշխատությունը, որը նվիրված է անվանի գրողի ստեղծագործությունների մեկնաբանությանը: Ուսումնասիրության ընթացքում կարևորվել են Լևոն Խեչոյանի «Արշակ արքա, Դրաստամատ ներքինի», Ստեփան Զորյանի «Հայոց բերդը», Պերճ Զեյթունցյանի «Արշակ Երկրորդ» վեպերի բնագրերը:

Ուսումնասիրության մեթոդները: Թեման ուսումնասիրելիս կիրառել ենք տեսական գրականության ուսումնասիրում և վերլուծություն, համեմատական և վերլուծական մեթոդներ:

Հիմնական մաս

Նորագույն շրջանի հայ պատմավիպասանության մեջ Արշակ Երկրորդի կերպարին և նրա գահակալության ժամանակաշրջանին

նոր գեղարվեստական մեկնաբանություն տվեց Լևոն Խեչոյանը՝ իր «Արշակ արքա, Դրաստամատ ներքինի» պատմավեպով: Արցախյան շարժման տարիներին գրողը զգում էր նոր ազգային առասպելի ձևավորման անհրաժեշտությունը: Խեչոյանը ստեղծեց պատմական ու ժամանակակից իրականությունների յուրահատուկ համադրություն ունեցող վեպ, որը չի սահմանափակվում պարզապես պատմական իրադարձությունների նկարագրությամբ, այլ դրանք ներկայացնում է միֆականացված կարգով: Գրողը մեր պատմության մասին արտահայտում է հետաքրքիր և խորիմաստ դիտարկում. «Մեր պատմական անցյալը փակ համակարգ է, ծաղր է, ի՞նչ է, ինչպես մի ճահիճ, որ ամեն դարի հետ հայրենիքիդ, քաղաքիդ, դռանդ շեմի տակ է բացվում, ո՛չ կուլ է տալիս, ո՛չ ազատ է արձակում: Վեճը, ինչպես կար 1–5-րդ, 9–10-րդ դարերում, հարյուրամյակներ կա, մինչև այսօր գալիս է, նրա հետ գալիս է պատմավեպ գրելը: Իմ կարծիքով՝ լրիվ արդարացի, գուցե մյուս ժողովուրդների պատմական անցյալի մեջ վեճ չկա, իրենց պատմությունն ավարտել, ամբողջացրել են, մերը չի ավարտվել, մերը շարունակվում է...» [1]:

«Արշակ արքա, Դրաստամատ ներքինի» պատմավեպում արքան և ներքինին ներկայացվում են որպես հիմնական կերպարներ, որոնց միջոցով ընդգծվում է նրանց կարևոր դերն ու նշանակությունը ստեղծագործության մեջ: Այս կերպարների միջոցով հեղինակը գեղարվեստորեն ցույց է տալիս հնի և նորի միահյուսումը: Արշակը հայ պատմավեպերում հաճախ է ներկայացվել որպես գլխավոր հերոս, մինչդեռ Դրաստամատ ներքինին առաջին անգամ է հանդես գալիս նման նշանակալի դերում: Լևոն Խեչոյանը նորովի է ներկայացնում Բուզանդի՝ դարերի խորքից հասած պատմությունը՝ այն դարձնելով հասկանալի և արդիական նոր ժամանակների ընթերցողի համար: Նա ցույց է տալիս պետականության ստեղծման ճանապարհին կանգնած մարդկանց պայքարն ու մաքառումները: Վեպի կենտրոնական կերպարը Արշակն է, ում հեղինակը չի իդեալականացնում, քանի որ շատ դեպքերում արքայի կերպարը բացասականացված է. «Ընդ որում՝ թագավորի մեջ հակաթագավորին շեշտելու մտայնությունը դիպաշարային մասով գալիս է Խորենացուց և Բուզանդից, իսկ պատ-

մափիլիսոփայական մասով՝ պատմության դիպաշարի կրկնելիությունից և այսօրվա անդրադարձներից» [4]: Անշուշտ, կենտրոնական կերպարը Արշակն է, սակայն ոչ այնքան իրադարձությունների, որքան «պատմության փիլիսոփայության իմաստով: Պատահական չէ, որ գրողը հենց նրան է վերագրում անհասկանալի ու խորունկ ունայնության զգացումը: Սկզբից նեթ՝ Խեչոյանի Արշակը դառնում է հոգեբանական յուրահատուկ որակով օժտված անհատականություն՝ դա պատժի արժանի հանցավորի՝ պատժապարտի կնիքը ճակատին ունեցող առաջնորդն է, որ պիտի դառնա ավելի ու ավելի շոշափելի, ավելի իրական [3; 160]:

Խեչոյանի ներկայացրած Արշակը քչախոս կերպար է. նա պայքարում է ոչ միայն իր իշխանությունն ու ամուր դիրքերը պահպանելու, այլև իր հեղինակությունը պաշտպանելու համար, քանի որ այն մշտապես փորձում են վարկաբեկել: Ժողովրդի կողմից գրեթե աստվածացվող Ներսեսի համեմատ՝ Արշակի ջանքերն ու զոհաբերությունները գնահատող գրեթե չկար: Նրա «մենք երկիր ունենք կառուցելու» սկզբունքը ստիպում էր գնալ ամենատարբեր քայլերի՝ հաճախ նույնիսկ հակառակ սեփական զգացմունքներին: Այդ պատճառով էլ արքան դաժանորեն պատժում է իր հորը՝ իմանալով նրա մասնակցությունը գահակալական պայքարին: Ինքն իրեն հակառակ գնալու այդ պարտադրանքը, դրանից ծնվող ցավն ու ողբերգականությունը Խեչոյանը ամփոփում է մի քանի հակիրճ, բայց խորիմաստ բառերով. «Նրա մատների ծավվող խաղերի վրա Արշակը հարվածներից նոր լավացող վերքերի կապտուկներն է տեսել ու ատամնաթափ բերանի ժպիտը, կծկվել է Արշակ թագավորը՝ մեջքը կլորացել, սապատվել է» [7; 99]: Վեպում Արշակ արքայի կերպարը ներկայացվում է յուրովի: Այստեղ Արշակավանի կառուցման գաղափարը չի հանդիսանում գլխավոր առանցք՝ այն ներկայացվում է նոր տեսանկյունից՝ հաշվի առնելով ոչ միայն քաղաքական ու տնտեսական, այլև ռազմավարական և հոգեբանական հիմնավորումները: Գրողը խոսում է ոչ այնքան պատմության, որքան պետականության ներքին անատոմիայի, դրա կայացման հակասական ընթացքի մասին [3; 172]:

Մենք նման գործ չեն ունեցել մեր գրականության մեջ, քանի որ պետականություն չենք ունեցել: Հետևաբար՝ չենք կարևորել այդ կառույցի կայացման ներքին ընթացքը, որտեղ պետական մեքենան ավելին է, քան մարդու ազատությունը, նրա անհատական մղումները: Մարդը գոհողությունների ճանապարհով կայացնում է պետությունը: Խոսքն առաջին հերթին Արշակին է վերաբերում: Ստացվում է, որ հասարակությունը կարող է գոյություն ունենալ միայն զոհաբերության պայմաններում, երբ մարդիկ գիտակցում են իրենց անհատական հետաքրքրությունների զոհաբերումը հասարակականին: Պետությունն ուժեղ է ու ապահով այնքանով, որքանով մարդկանց գիտակցության մեջ ամրագրված կլինի այն գաղափարը, որ պետականության հիմքը զոհն է՝ սեփականը ընդհանուրին զոհաբերելու պատրաստականությունը [3; 173]:

Վեպում Արշակի հոգեկան դրաման ներկայացվում է ոչ այնքան ներքին մենախոսությունների, որքան նրա քայլերի ու մյուս հերոսների հետ փոխհարաբերությունների միջոցով: Տարբեր իրավիճակներում՝ լինի նա թագավոր ու պետական գործիչ, հայր, թե նույնիսկ գերի, Արշակը միշտ առաջնորդվում է մեկ հիմնական գաղափարով՝ ունենալ արժանապատիվ և հզոր հայրենիք:

Արշակ-Փառանձեմ հարաբերությունների ներկայացումը Խեչոյանի մոտ առանձնանում է հետաքրքիր և ինքնատիպ մոտեցմամբ: Փառանձեմի կերպարին, հակառակ մյուս պատմավեպերի, տրված է միայն սահմանափակ տարածք, ինչը թույլ է տալիս կենտրոնանալ հիմնականում Արշակի անձի ու գործունեության վրա: Խեչոյանը Արշակի և Փառանձեմի միջև հարաբերությունը ներկայացնում է ոչ թե որպես սիրային պատմություն, այլ որպես անխուսափելի պարտադրանք, որի համաձայն նրանք ստիպված էին ենթարկվել հանգամանքներին՝ արհամարհելով իրենց անձնական երջանկությունը:

Շապուհի հրովարտակը ստանալուց հետո Արշակի ապրումները ողբերգության յուրահատուկ դրսևորում էին: Այդ զգացումները պայմանավորված չէին երկրից հեռանալու վախով կամ ցավով, այլ նրա դատապարտվածությամբ՝ մնալ մենակ և լքված, ինչն ակնհայտ

էր նախարարների խոսքերից և վերաբերմունքից: Գրողը Արշակին պատկերում է որպես ժամանակավորի և անժամանակի առանձնահատուկ միասնության արտահայտություն: Նրա տառապանքն ու ապրումները ձևավորվում են անցյալի մեջ, որը միաժամանակ դառնում է հավերժություն: Արշակի կյանքում անցյալը միշտ ներկա է, իսկ հավերժականը շարունակապես զգացվում է նրա հիշողության միջոցով:

Պատմական իրողություններից որոշակիորեն հեռանալով՝ Խեչոյանը Արշակ արքայի մահվան իր տարբերակն է ներկայացնում: Վեպում արքան մահանում է Դրաստամատի ձեռքով: Տիրոջը միշտ հավատարիմ և հնազանդ ներքինին, վերջին անգամ կատարելով նրա կամքը, Արշակին պարգևում է արժանապատիվ մահ: Այսպիսի ավարտով Արշակ արքան կարծես ընդգրկվում է հիշվողների շարքում՝ պահպանելով իր կերպարը որպես իշխանության հավերժական խորհրդանիշ:

Խեչոյանի վեպի կերպարներն ունեն առանձնահատուկ գծեր, որոնց մի մասը կարելի է դիտել նաև որպես թերություն: Մասնավորապես, միջավայրի և ժամանակի դաժանությունը վեպում ներկայացված է չափազանցված, և այդ չափազանցումը տարածվում է նաև Արշակի կերպարի վրա: Նրա դաժանությունները, դավերն ու բռնությունները ներկայացված են չափազանց ընդգծված՝ անիրատեսական տոնով: Բացի դրանից, արքան բնութագրվում է կեղծավորությամբ ու գոռոզությամբ, ինչը նվազեցնում է կերպարի գրավչությունը: Այս առումով Սեյրան Գրիգորյանը առանձնացնում է հետևյալը. «Այս իմաստով Արշակի բազմանիստ կերպարի լուծման մեջ խիստ տպավորիչ է նրա խեղճության փիլիսոփայությունը, որը կապվում է մերթ անգործ մնալու, մերթ աստղերի դիրքի, մերթ էլ սեփական մեղքերի համար հատուցելու հետ: Ամեն պարագայում դրանք այսպես ասած ակամա նվաստացումներ են, որ հակոտնյա են իր թագավորական դիրքին և հանգամանքներին» [4]:

Մինչ Խեչոյանը, Արշակ Երկրորդի կերպարին անդրադարձել են նաև Բաֆֆին, Ստեփան Զորյանը և Պերճ Զեյթունցյանը՝ այն ներկայացնելով տարբեր ձևերով:

Ստեփան Զորյանի «Հայոց բերդը» պատմավեպում Արշակ Երկրորդի կերպարի ձևավորումը սերտորեն կապված է նրա նվիրական երազանքի՝ Հայոց բերդի կառուցման գաղափարի հետ: Վեպում այդ երազանքը Արշակի հոգում աստիճանաբար վերածվում է սրբազան նպատակի՝ մարմնավորելով հայ ժողովրդի միասնությունը, ուժը և անխոցելիությունը: Զորյանը տարբեր ուղիներով վարպետորեն ներկայացնում և հիմնավորում է Արշակի կերպարի ողբերգության հիմնական պատճառներից մեկը՝ չհասկացված լինելը: Արշակի նպատակները չեն ընկալում ատելությամբ և վրեժխնդրությամբ լցված նախարարները: Արշակի յուրաքանչյուր քայլի մեջ նրանք տեսնում էին միայն թագավորական իշխանությունն ամրապնդելու և մյուս իշխանական ուժերը թուլացնելու ձգտում: Թագավորական և հոգևոր իշխանությունների շահերի անհամաձայնությունը Ներսեսին նույնպես դրդում էր Արշակավանի կառուցման մեջ նկատել միայն արքայի սնափառությունը. «...Նա չգիտե՞ միթե, որ հին թագավորները քաղաք կառուցում էին հաջող պատերազմից բերած գերիներով... Իսկ Արշակը, – մտածում էր Ներսեսը, – ի՞նչ է անում Արշակը. չունենալով գերի ստրուկներ, բայց ունենալով մեծ փառասիրություն՝ իզուր թշնամանում էր իր նախարարների հետ» [5; 267]:

Պերճ Զեյթունցյանի «Արշակ Երկրորդ» պատմավեպում ավելի ընդգծվում է Հայաստանի քաղաքական երկընտրանքը՝ Բյուզանդիայի և Պարսկաստանի միջև Արշակը փորձում է գտնել երրորդ ճանապարհ՝ ազգային ինքնուրույնության ուղին: Պատմավեպում Դրաստամատը անընդհատ դնում է արքայի առջև անխուսափելի երկընտրանքը. «Իմ պարտքն է միայն հիշեցնել, որ դու պետք է ընտրություն կատարես: Կա՛մ Բյուզանդիա, կա՛մ Պարսկաստան: Կա՛մ հունասեր խմբակցություն, կա՛մ պարսկասեր: Դու քո ուժը չունես, արքա՛» [6; 147]: Նրա կերպարը հակասական է, իսկ հոգեկան դրաման բազմաշերտ:

Տարբեր է նաև Փառանձեմի կերպարի ներկայացումը. Զորյանի մոտ նա աստիճանաբար է դառնում ուժեղ կամքի տեր, իսկ Զեյթունցյանի մոտ արդեն սկզբից ներկայանում է որպես համարձակ ու վճռական կին:

Այս ամենից պարզ է դառնում, որ մեր գրողներից ոչ մեկը չի կարողացել լիովին ներկայացնել պետականության ստեղծման ներքին բարդությունները: Նրանք, հեռանալով պատմական վավերագրերից, խոսել են հայոց թագավորի մասին, ով իր նպատակին չի հասել: Եթե Ջորյանի վեպում պատմական իրադարձությունները կարող են ստանալ հակառակ մեկնաբանություններ, ինչը ցույց է տալիս, որ հեղինակը ազատ է մոտենում պատմությանը և ստեղծում է իր սեփական գեղարվեստական աշխարհը, ապա Խեչոյանի անսպասելի բացահայտումները, այնուամենայնիվ, կապվում են պատմիչների արձանագրած ասելիքի հետ: Ջեյթունցյանը պատմական դեպքերը վերածում է ներկայի: Նրա Գնելը դառնում է Արշակ արքայի պետականության երազանքն իրականացնող նվիրյալ ու անձնագոհ կերպար: Խեչոյանի մոտ Արշակը, ի տարբերություն Ջեյթունցյանի, ազատվում է Գնելից՝ պետականության զարգացման ճանապարհը խոչընդոտող հիմնական ուժից: Խեչոյանը չի շրջանցում այն փաստերը, որոնք Արշակի դեմ են գործում, սակայն մեկնաբանում է ամեն ինչ:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. *Աղաքաբյան Վ., Սարգսյան Մ.* Արշակ Երկրորդի կերպարը նորագույն շրջանի հայ պատմավիպասանության մեջ, <https://arar.sci.am/dlibra/publication/392556/edition/363221/content>, մուտք՝ 09.03.2026:
2. Արշակ Երկրորդի կերպարը նորագույն շրջանի հայ պատմավիպասանության մեջ, <https://marysargsyan.home.blog/%D5%A1%D6%80%D5%B7%D5%A1%D5%AF-%>, մուտք՝ 09.03.2026:
3. *Գրիգորյան Վ.* Լևոն Խեչոյանի ստեղծագործությունը, «ԱԲՄԱՎ» հրատարակչություն, Եր., 2019, էջ 431:
4. *Գրիգորյան Մ.* Ո՞ւր է թագավորը, <https://granish.org/seyrans-grigoryan-where-is-the-king/>, մուտք՝ 09.03.2026:
5. *Ջորյան Ստ.* Երկերի ժողովածու 12 հատորով, հատոր յոթերորդ, Հայոց բերդը, Եր., 1982, էջ 572:

6. *Զեյթունցյան Պ.* Ընտիր երկեր 2 հատորով, հատոր երկրորդ, Եր., 1987, էջ 656:
7. *Խեչոյան Լ.* Երրորդ որդին: Պատմվածքներ: Արշակ արքա, Դրաստամատ ներքինի: Վեպ, Եր., 2002, էջ 338:

ПЕРСОНАЖ АРШАКА II В ИСТОРИЧЕСКОМ РОМАНЕ ЛЕВОНА ХЕЧОЯНА «АРШАК - ЦАРЬ, ДРАСТАМАТ – ЕВНУХ»

А.А. Асланян

Гаварский государственный университет

АННОТАЦИЯ

Предметом данной статьи является вымышленный персонаж Аршак II, представленный в историческом романе Левона Хечояна «Аршак – царь, Драстамат – евнух», а объектом исследования – историческая проза Левона Хечояна, в частности, исторический роман «Аршак – царь, Драстамат – евнух».

Цель статьи – изучить и проанализировать художественные особенности создания образа Аршака II в историческом романе.

В результате исследования мы пришли к выводу, что в историческом романе Левона Хечояна «Аршак – царь, Драстамат – евнух» образ Аршака II представлен в новой художественной интерпретации как противоречивый и психологически глубокий правитель, чья деятельность основана на идее создания государственности. Роман отличается философской интерпретацией истории и уникальным сочетанием старого и нового, одновременно демонстрируя сложный и противоречивый процесс становления государственности.

Ключевые слова: Аршак II, биография, характер, Аршакаван, исторический роман, Драстамат, С. Зорян, П. Зейтунцян, Л. Хечоян.

**THE CHARACTER OF ARSHAK II IN LEVON KHECHOYAN'S
HISTORICAL NOVEL "ARSHAK THE KING,
DRASTAMAT THE EUNUCH"**

A. Aslanyan

Gavar State University

ABSTRACT

The subject of this article is the fictional character of Arshak II presented in Levon Khechoyan's historical novel "King Arshak, Eunuch Drastamat", and the object is Levon Khechoyan's historical prose, in particular, the historical novel "King Arshak, Eunuch Drastamat".

The aim of the article is to study and analyze the artistic features of the creation of the character of Arshak II in the historical novel.

As a result of the research, we have come to the conclusion that in Levon Khechoyan's historical novel "King Arshak, Eunuch Drastamat", the character of Arshak II is presented with a new artistic interpretation as a contradictory and psychologically profound leader, whose activities are based on the idea of establishing statehood. The novel is distinguished by its philosophical interpretation of history and a unique combination of the old and the new, while simultaneously showing the complex and contradictory process of statehood creation.

Keywords: Arshak II, biography, character, Arshakavan, historical novel, Drastamat, S. Zoryan, P. Zeytuntsyan, L. Khechoyan.

**ԳՆՈՋ ՀՈԳԵԿԵՐՏՎԱԾՔԱՅԻՆ
ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՆԱՐ-ԴՈՍԻ
«ՄԵՐ ԹԱՂԸ» ՆՈՎԵԼԱՇԱՐՈՒՄ**

Ա. Ղազարյան

*Գորիսի պետական համալսարան
ani.ghazaryan.05@mail.ru*

ԱՄՓՈՓՈՒՄ

Նար-Դոսը իր ստեղծագործություններում կարևոր տեղ է հատկացրել կնոջ կերպարին: Նրա գործերում կինն ունի իր ուրույն դիմագիծն ու նշանակությունը: Բացառություն չէ նաև «Մեր թաղը» նովելաշարը, որտեղ առանձնահատուկ կերպով են ներկայացված կանանց կերպարները: Նրանք համբերատար են, տոկուն, դիմա-նում են կյանքի փորձություններին, սակայն կյանքի ինչ-որ փուլում դառնում են ճակատագրի փորձությունների զոհը: Նովելաշարում Նար-Դոսի նկարագրած կանայք շարունակում են հուսալ, հավատում են, որ ամեն ինչ կորած չէ, սակայն որոշ նովելներում տեսնում ենք նաև տառապող կնոջ կերպարը, որն այլևս կյանքի հետ հույսեր չի կապում:

Հիմնաբառեր՝ սոցիալական պայմաններ, կերպակերտման ար-վեստ, ընտանեկան դժվարություններ, կնոջ հոգեբանական դրամա:

Ներածություն

Նար-Դոսի ստեղծագործություններում հատկանշական դեր ունի կնոջ կերպարը, և իզուր չէ, որ բազմաթիվ գրականագետներ զբաղվել են այս հարցի քննությամբ: Կանանց կերպարները նովելաշարը դարձնում են առավել հետաքրքիր՝ հիմք հանդիսանալով սոցիալական տարաբնույթ հարցերի քննության համար: Կերպարի ձևավորման վրա մեծ ազդեցություն են ունենում սոցիալական անարդարու-թյունը, ծանր ու դժվարին պայմանները և ներընտանեկան հարաբե-րությունները:

Հոգվածի նպատակն է ներկայացնել Նար-Դոսի նովելաշարում կնոջ հոգեկերտվածքային առանձնահատկությունները, ինչպես նաև կարևորել կնոջ կերպարի ազդեցությունը սյուժեի զարգացման գործում: Աշխատանքում առանձնացրել ենք մի քանի կարևոր հիմնախնդիրներ. ներկայացնել կնոջ կերպարակերտման հոգեբանական սկզբունքները, ցույց տալ միջավայրի և արտաքին գործոնների ազդեցությունը կերպարակերտման գործում:

Սոցիալական անհավասարություն, աղքատություն, ընտանեկան բռնություն և դրանց հետևանքով առաջացած կանանց անպաշտպան վիճակ. ահա այս ամենն է ներկայացնում Նար-Դոսն իր նովելաշարում, որն արդիական է նաև մեր ժամանակներում, հետևաբար այս ուսումնասիրությունը նպաստում է նաև գեղարվեստական գրականության և իրականության միջև կապերի բացահայտմանը:

Նար-Դոսն այն եզակի գրողներից է, որի ստեղծագործությունը սոցիալ-պատմական կյանքի փոփոխությունների պայմաններում շարունակում է պահպանել թե՛ իր արդիական նշանակությունը, թե՛ կենսական հարցադրումները:

«Մեր թաղը» նովելաշարի յուրաքանչյուր գործում կարևոր ու էական նշանակություն ունի կինը: Այս տեսանկյունից դիպուկ է գրականագետ Արսեն Տերտերյանի դիտարկումը. «Այստեղ միայն կրթութեան խնդիր չի դրւում. կնոջ իրաւական կացութիւնը, ամուսնութեան և կանացիութեան շուրջը ստեղծւած հասարակական նախապաշարումները, կնոջ տնտեսական կախումը տիրող սեռից...» [4, էջ. 50–51]:

Յուրաքանչյուր նովելում տեսնում ենք հոգեպես տառապող կնոջ կերպար, որը իր ճակատագրի, սոցիալական ծանր պայմանների և մարդկային դաժանության պատճառով օտարված է միջավայրից, պարփակված ինքն իր մեջ, հեռացած իրական կյանքի հաճույքներից ու հասարակ ապրելակերպից: Գրողի պատկերած կյանքը իրական է՝ լեցուն բազմաթիվ սիրտ մաշող տեսարաններով: Նովելաշարում ծավալվող լարվածությունը, որ փոխանցվում է նաև ընթերցողին, նկատելի է դարձնում նաև հեղինակը խոր ցավը կյանքի լուսանցքում հայտված այս կանանց ճակատագրի նկատմամբ: Ստեղծագոր-

ծական գործընթացը գրողից պահանջում է անհանգստություն, մտավոր, նաև ֆիզիկական ուժերի լարվածություն: Գեղարվեստական երկի ծնունդը չի կարող երբեք հեշտ ու հանգիստ ընթանալ: Ճշմարիտ արվեստը հնարավոր չէ պատկերացնել առանց գեղագիտական իդեալի համառորոնման: Ստեղծագործությունն ինքը մեծ հաճույք է, բայց տանջանքը նա է, երբ ստեղծագործողը մնում է երկու քարի արանքում. իրականություն^օն, թե^օ բարձր ստեղծագործություն [1, էջ 88]:

«Ինչպես բժշկեցին» գործում հեղինակը կերտել է Մարթայի կերպարը՝ երեսուն տարեկանը լրացած, մորից զրկված, տարօրինակ, սակավախոս ու միշտ զգաստ, կենտրոնացած ինքն իր աշխարհի մեջ, որ կարծես անընդհատ ինչ-որ բան էր փնտրում ու չէր գտնում: «Դեռևս մոր կենդանության ժամանակ, որ զարմանալի աստվածավախ կին էր, տարված ամեն տեսակ նախապաշարումներով, նա սովորել էր հավատալ սրբերին, որոնք այժմ մի-մի պաշտամունքի առարկա էին դարձել նրա համար», - նշում է հեղինակը [3, էջ. 218–219]: Կարող ենք եզրակացնել, որ այս նախապաշարումներն են ձևավորել նրա բնավորության գծերը, որովհետև հեղինակի նկարագրություններից տեսնում ենք, որ նա հավատում էր ամեն տեսակի քաջքերի, սատանաների ու դևերի գոյությանը, հավատում էր երազում կատարված դեպքերին ու փորձում բացատրություն գտնել դրանցից յուրաքանչյուրի համար. «Դեռևս մանուկ հասակում մորից լսել էր, որ ամեն մարդու աջ ուսի վրա հրեշտակ կա նստած, ձախ ուսի վրա – սատանա, նրանք շարունակ կռվում են իրար հետ. հրեշտակը մարդուն դեպի բարին է մղում, սատանան – դեպի չարը, ուստի քնելիս պետք է միշտ ձախ ուսի վրա պառկել, որ սատանան տակը մնա ջարդվի: Ու Մարթան այդպես էլ անում էր միշտ և հաստատ հավատացած էր, որ գիշերները ձախ ուսի վրա պառկելով սատանային տակն է գցում ջարդում և դրանով ուրախացնում բարի հրեշտակին» [3, էջ 219]: Դեպքերի հետագա զարգացման ընթացքում արդեն տեսնում ենք, թե ինչպես է Մարթան խելագարվում մեռելատանն անցկացրած օրերից հետո: Հնարավոր է, որ նրա՝ ծայրահեղության հասնող այս պաշտամունքներն էլ նրան խելագարության են հասցրել: Մարթայի խելա-

գարությունը դառնում է գյուղի քննարկման ու բամբասանքների թեմա, որից խուսափել թե՛ նրան, թե՛ հորը չի հաջողվում: Մոր մահից հետո նա չէր ամուսնացել, որպեսզի հորը մենակ չթողնի և նրան խնամի, սակայն հեղինակը նրա համար այլ վախճան էր կանխատեսել: Մարթան դառնում է հասարակության անմեղ զոհերից մեկը:

Նմանատիպ այուժետային գիծ տեսնում ենք նաև «Մաքուլն ուխտ գնաց» նովելում, որտեղ ևս կանայք մի շարք պաշտամունքներ ու հավատալիքներ ունեն: Մաքուլի կինը՝ Նատոն, գյուղական առօրյայում ապրող ու աշխատող հայ կնոջ կերպար է. «...թևերը մինչև արմունկները քշտած՝ պզգած էր հատակի վրա և լվացք էր անում կոծկած թափախում» [3, էջ 236]: Նա ամուսնու համար անհանգստացող, նրան սիրող և հարգող կին էր, նաև հոգատար մայր. չնայած իր հոգսերին, մտահոգություններին՝ լացող երեխայի վրա չէր գոռում, չէր բարկանում, այլ ամեն կերպ փորձում էր հանգստացնել: Սակայն սնոտիապաշտական տգիտությունը այստեղ ևս իր դերն է խաղում. Նատոն հավատում էր երազներին, նրանց նշանակությանը, և դա ամուսնու մահվան պատճառն է դառնում, որովհետև եթե ձեռք բերած գումարով ոչ թե երազ բաց անողի խորհրդով շարժվեին, այլ բժշկի գնային, հնարավոր է՝ ամուսինը առողջանար: Նատոյի կերպարին բնորոշ գծեր նկատում ենք նաև սկեսուրի կերպարում: Նա մի բարի պառավ էր, ով միաժամանակ անիծում էր ամեն երկրորդին, ով ինչոր վատություն էր արել իրենց: Մաքուլի մայրը նույնպես երազներին մեծ տեղ էր տալիս և այս հարցում համամիտ էր հարսի հետ: Թե՛ Նատոն, թե՛ Մաքուլի մայրը պատրաստ են պայքարելու, դժվարությունների միջով անցնելու, որպեսզի կարողանան փրկել տան տղամարդուն: Նրանց չեն խանգարում նույնիսկ սոցիալական դժվարություններն ու պարտքերը, որոնք օրեցօր ավելի են շատանում:

Ամեն ինչ այլ է «Հոգուն վրա հասավ» նովելում: Կնոջ կերպարն այստեղ ենթարկված է քայքայված հարաբերությունների ու տանջող հասարակության ազդեցություններին: Ամուսնու ամենօրյա հայհոյանքները, ծեծի ենթարկելը սովորական բնույթ են կրում Մայիի համար: Կնոջ միակ պատասխանը լռությունն էր, որին ժամանակի ընթացքում ավելանում է նաև անտարբերությունը: Եվ ինչպես նշում է

հեղինակը. «...խոսքը խոսք էր բերում, և Դավիթը վերջիվերջո խոսքից անցնում էր «գործի»» [3, էջ 255]: Ինչ Մային ոտ էր դրել այս տուն, մի լավ օր չէր տեսել. միշտ ծեծ ու հայհոյանք: Սակայն ամեն ինչ սրանով չէր սահմանափակվում. Մային կղիմանար ծեծին ու հայհոյանքին, բայց սրան ավելանում էր նաև ընտանիքի ողջ հոգսը, որովհետև նախշքար Դավիթն ինչ աշխատում էր, ծախսում էր իր փորի համար՝ խմիչքներ գնելով:

Մային, ինչքան էլ հոգեբանորեն սպառված լիներ, շարունակ աշխատում էր, առանց դադարի էր աշխատում. կար էր անում, լվացք էր անում, հաց էր թխում, թոկ էր գգում, բարդաններ էր կարում, հինած էր հինում, պարսիկ վաճառականների համար նուշ, ընկույզ, տխիլ էր կոտրում. կարիքը ստիպել էր նրան վարժվելու ամեն տեսակ աշխատանքի, և ոչ մի օր նրա ձեռքը դադար չէր առնում: Այս տանջանքները, ամենօրյա աշխատանքն ու հալածանքը նրան հալումաշ էին արել: Նա չէր էլ հասկանում, թե երբ է օրը լուսանում կամ մթնում, միայն մի բանի մասին էր մտածում, որ երեխաները սոված են, ուրեմն պիտի աշխատի: Այս ամենից գատ տանտերը ևս վարձն էր պահանջում, որի հոգսը կրկին Մային էր քաշում: Ֆիզիկական ու հոգեկան տառապանքները Նար-Դոսը համատեղելով կերտել է Մայիի կերպարը, որ լիովին բնութագրում է տվյալ ժամանակների հայ կնոջը՝ տգետ ու քաղթենի հասարակության մեջ մեծացած ու նրա մի մասնիկը դարձած:

Նմանատիպ խնդիրներ է առաջադրում գրողը նաև «Հոպոպը» նովելում: Այստեղ ևս կինը ենթարկված է ամուսնու հալածանքներին, ծեծ ու ջարդին ու հայհոյանքներին: Սակայն ավելի համարձակ է, փորձում է ինքն իրեն ու իր երեխային պաշտպանել. «Մինչ այդ՝ կինը ծծի մանուկը դրեց թախտի վրա, շտկեց իրեն և վեր թոցրեց գինու գավը: – Աբա՛ խփի, աբա խփի, տե՛ս էս գավի գլուխը ո՛ր տեղ եմ ուտում, կանչեց նա անվախ և սպառնագին» [3, էջ 268]:

Թաղի համար «սովորական» դարձած այսօրինակ վերջին տեսարանն ունենում է անսպասելի և ողբերգական ավարտ: Կինը համարձակվում է կոտրել ամուսնու՝ թվացյալ հաջողության միակ գրավականը՝ կարմիր գավը: Գինին «լերդացած արյան սև գույնով» է ներ-

կում գետինը: Եզակի այս պատկերով Նար-Դոսն ընթերցողին նախապատրաստում է վերջնական ողբերգությանը՝ ակնարկելով, որ շուտով արյուն է թափվելու [2, էջ 7]:

Չենք կարող չանդրադառնալ նաև այն խնդրին, որ գյուղի կանայք կանչում էին զինագործ Ասատուրի ետևից և դիտմամբ նյարդանացնում նրան, որին հաջորդում են Ասատուրի ամոթալի հայիռյանքները: Այս տեսարանը պատկերացում է տալիս ժամանակի կանանց մասին: Ինչ-որ մեկի խայտառակությունը կամ թերությունը տեսնելուն պես շտապում են ներկա գտնվել, իրենց մասնակցությունն ունենալ և բամբասանքի թեմա դարձնել յուրաքանչյուրին պատահած դժբախտությունը:

Փոխկապակցված այս շարքին հաջորդում է «Թե ինչ եղավ, երբ շաքարամանից երկու կտոր շաքար պակասեց» նովելը: Ինչպես նախորդ երկու գործերում, այստեղ ևս կինը ամուսնու, ինչու չէ նաև սկեսուրի կողմից ենթարկվում է հալածանքների, իսկ մյուս կողմից էլ սոցիալական ծայրահեղ պայմաններն են ընկճում:

Անանը քսան տարեկան ջահել կին էր՝ նիհար կազմվածքով, դուրս ցցված ուսերով: Սակայն նրա առօրյան ու կյանքն այնքան դաժան էին, որ «մի տեսակ սարսափի արտահայտություն կար նրա տեղ-տեղ կարմրատակած, տեղ-տեղ կապտած և տեղ-տեղ ուռած դեմքի վրա, մանավանդ տարօրինակ կերպով չռած քարացած աչքերի մեջ, որոնք կարծես ծայրահեղ ապուշ տարակուսանքով հարցնում էին շարունակ, «ինչո՞ւ, ինչո՞ւ...» ու ոչ մի տեղից պատասխան չէին ստանում» [3, էջ 270]: Անանը հոգեպես միայնակ էր, այնքան միայնակ ու լքված, որ նույնիսկ իր երեխային ժպտալու ուժ չուներ: Նրա կերպարով գրողը ներկայացնում է հայ կնոջ դժբախտ կյանքը, որի միջով ստիպված է անցնել ամուսնու տանը: Անանը ապրում էր ամուսնու ու սկեսրոջ հետ, սակայն հոգեպես նա միայնակ էր: Նա հնազանդ է՝ չնայած նրան, որ ենթարկվում է թե՛ ֆիզիկական, թե՛ հոգեբանական բռնության: Այս նովելում իր չարությամբ ու դաժանությամբ աչքի է ընկնում Անանի սկեսուրը՝ որպես մեծահասակ հայ կնոջ սարսափելի կերպար. նա անողոք է, անխիղճ, մարդկային պարզ ու հասարակ

հատկություններին գուրկ: Նար-Դոսը նրան հակադրել է Անանի տատի կերպարը, ով մի բարի պատավ է, ապրում է իր թոռնիկների ու նրանց բարօրության համար:

Այս բարի պատավի կերպարային շարունակությունն է «Սև փողերի տոկոսը» գործում պատավ Մարանի կերպարը: Նա հոգատար մայր է, անհանգստացող, որդու ճակատագրի մասին մտածող: Թեև ապրում է սոցիալական ծայրահեղ ծանր պայմաններում, այնուամենայնիվ բարյացակամ ու ազնիվ կին է: Չնայած որդու կոպիտ ու բիրտ վերաբերմունքին՝ նա շարունակում է անհանգստանալ ու հոգ տանել վերջինիս մասին:

Շաքքն ավարտվում է «Ադամամութին» նովելով: Շուշանը ծայրահեղ ծանր պայմաններում գոյատևող մի կին էր, ով գտնվում էր երկունքի ցավերի մեջ: Նա է ընտանիքի մասին հոգ տանում, երեխաներին պահում, որովհետև ամուսինը աշխատանքի բերումով գրեթե տանը չի լինում: Երեսուն տարեկան հասակում կինն արդեն ծերացել էր. սոցիալական դաժան պայմանները նրան դարձրել էին զգայագուրկ: Նա հաճախ կոպտում ու բարկանում է երեխաների վրա, սակայն դա ոչ թե սիրո պակասից էր, այլ նյարդային հոգեվիճակից: Եվ այդ անգործությունն ու թևաթափությունը նրան դրդում են գնալ ճակատագրական քայլի՝ մանկասպանության:

Նար-Դոսի նովելաշարի հերոսներին միմյանց կապողը տխուր իրականությունն է, սոցիալական ծանր վիճակն ու մարդկային խեղված ճակատագրերը: Այստեղ տեղին է մեջբերել Կ. Յունգի հետևյալ դիտարկումը. «Տխուր ճշմարտությունն այն է, որ իրական կյանքը լեցուն է անողորմ գործող հակադրություններով. օրը փոխարինվում է գիշերով, ծնունդը՝ մահվամբ, երջանկությունը՝ տխրությամբ, իսկ բարին՝ չարով: Եվ մենք անգամ չենք կարող վստահ լինել դրանցից մեկի հաղթանակի վրա՝ այն բանում, որ բարին կհաղթի չարին, իսկ ուրախությունը՝ ցավին: Կյանքը մարտի դաշտ է: Այդպես միշտ է եղել և կլինի, իսկ եթե ոչ՝ ապա կյանքը կդադարի» [5, էջ 87]:

Այսպիսով՝ կնոջ կերպարը դառնում է նովելաշարի գլխավոր առանցքը: Նրա շուրջ են զարգանում բոլոր կարևոր գործողությունները:

Կինը դառնում է հայ իրականության ներկայացման հայելի, որի հոգեկերտվածքային առանձնահատկությունները դառնում են կյանքի արտացոլման կարևորագույն չափանիշ:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. *Ավետիսյան Զ.* Գրականության տեսություն, Եր., «Նաիրի» հրատ., 1998, 224 էջ:
2. *Մեղանյան Տ.* Կյանքի և մահվան խնդիրները Նար-Դոսի երկերում, Եր., ԵՊՀ հրատ., 2019, 22 էջ:
3. *Ծիրվանզադե Ալ. և ուրիշներ.* Պատմվածքներ, Եր., «Արևիկ» հրատ., 1989, 768 էջ:
4. *Տերտերեան Ա.* Նար-Դոսի ստեղծագործությունը, Թիֆլիզ, Ա.Մ. Կերեսելիձեի, «Գարաբալդի» հրատ., 1913, 80 էջ:
5. *Юнг К.* Человек и его символы // С.Б. Медков «Серебряные нити», М., 2016, 352с.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ЖЕНСКИХ ОБРАЗОВ В ЦИКЛЕ НОВЕЛЛ НАР-ДОСА «НАШ КВАРТАЛ»

А. Газарян

Горисский государственный университет

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что Нар-Дос в своих произведениях уделял важное место образу женщины. В его творчестве женщина обладает своим неповторимым обликом и значением. Не является исключением и цикл новелл «Наш квартал», где женские образы представлены особенно выразительно. Они терпеливы, стойки, выдерживают жизненные испытания, однако на определенном этапе жизни становятся жертвами судьбы. Описанные Нар-Досом женщины продолжают надеяться, верят, что еще не все потеряно, но в некоторых новеллах мы видим и образ страдающей женщины, которая уже не связывает с жизнью никаких надежд.

Ключевые слова: социальные условия, искусство создания образа, семейные трудности, психологическая драма женщины.

PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF FEMALE FIGURES IN NAR-DOS'S SHORT STORY CYCLE "OUR NEIGHBORHOOD"

A. Ghazaryan

Goris State University

ABSTRACT

In his works, Nar-Dos attached great importance to the image of the woman. In his writings, a woman possesses her own distinctive character and significance. The novella cycle "Our Neighborhood" is no exception, as female characters are portrayed there in a particularly vivid manner. They are patient and resilient, enduring the hardships of life; however, at a certain stage, they become victims of fate. The women depicted by Nar-Dos continue to hope and believe that not everything is lost, yet in some novellas we also encounter the image of a suffering woman who no longer associates her life with hope.

Keywords: social conditions, the act of characterization, family difficulties, women's psychological drama.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБРАЗА ПРОРОКА В РЭП-ПОЭЗИИ 3.33

*Р.А. Синдоян**

*Российско-Армянский университет
ruzannasindoan@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

В данной статье исследуется поэтика текстов армянской рэп-группы 3.33 с точки зрения трансформации и переосмысления поэтических образов. Научный интерес к творчеству группы обусловлен следующими факторами. Во-первых, в исследуемых композициях фиксируется переходный момент в армянской литературе 1990-х гг.: поиск новых форм идет параллельно с демократизацией канонического литературного языка и становлением конфликтного, дезориентированного я-персонажа, вписанного в контекст «литературы независимости».

Во-вторых, механизм присвоения и последующего преодоления романтизма, реализуемый в поэтике группы прежде всего посредством десакрализации образа пророка, позволяет рассматривать ее в контексте постмодернистской традиции.

Ключевые слова: 3.33, рэп-поэзия, образ пророка, антипоэзия, литература независимости.

Введение

После обретения Арменией независимости в 1991 году в армянской литературе начал формироваться новый поэтический язык – пограничный, приближенный к читателю своего рода «язык-мост» между каноническим литературным языком и разговорным. «Литература независимости» обращается к опыту современного человека. В этом контексте рэп-поэзия, в частности творчество 3.33, продолжает и развивает эти традиции. В данной статье исследуется поэтика текстов группы 3.33 с точки зрения трансформации и переосмысления поэтических образов, репрезентации, а затем – преодоления романтизма.

* Научный руководитель: В.О. Аветисян, к.ф.н., преподаватель кафедры русской и мировой литературы и культуры.

Творчество 3.33 до сих пор остается практически не исследованным в научном дискурсе. Между тем, лирический субъект в метатексте группы развивается согласно литературной традиции, что позволяет рассматривать их как полноценную часть современной поэтической культуры. Именно эта динамика поэтического субъекта и становится предметом настоящей статьи.

Основная часть

В поэтике группы 3.33 на ранних этапах доминируют характерные черты романтизма как эстетического направления (конфликт с обществом, одиночество, культ сильных чувств и страстей, склонность к рефлексии, трагическое мироощущение, стремление к идеалу). Однако ключевой особенностью их творчества является диалектическое преодоление романтической традиции, что проявляется в трансформации ее основных мотивов, стилистики и мировоззренческих установок в контексте современной музыкально-поэтической культуры.

Поэтика группы «3.33» может быть рассмотрена с различных исследовательских позиций – в частности, с точки зрения образной системы, интертекстуальности (включая отсылки к кинематографу, анимации и авторской песенной традиции), а также на уровне языковой организации текста (антитеза, оксюморон, звукопись). В рамках данной статьи анализ будет сосредоточен на одном из ключевых аспектов образной системы – трансформации образа пророка в текстах группы.

Для начала важно рассмотреть культурологический контекст, в котором развивается творчество группы. В статье Ильи Кукулина «Внутренняя постколонизация» дезориентация «Я» постсоветского литературного персонажа объясняется феноменом «внутренней постколонизации», в результате которого советский субъект был вынужден воспринимать себя одновременно «изнутри» и «снаружи» – глазами власти-колонизатора: его идентичность стала гибридной и внутренне конфликтной, совмещающей позицию «управляющего» и «подчиненного». После распада СССР этот раскол не исчез, а обнажился: постсоветская литература изображает персонажей, которые не могут локализовать свое «Я» ни в «родной» культуре (уже разрушенной или переизобретенной), ни в общем постимперском пространстве, – потому что сама колониальная трав-

ма была вытеснена из коллективной памяти и никогда публично не осмыслялась, что лишило субъекта устойчивых точек идентификации¹.

В статье «Бытие, психология, творчество» литературный критик Аркменик Никохосян рассуждает об армянской литературе независимости. Возникает парадоксальная ситуация: событие, которое на протяжении десятилетий было источником поэтического вдохновения, – независимость 1991 года – не получает прямого отражения в поэзии. Напротив, уже в начале 1990-х гг. звучат интонации растерянности и тревоги. Так, в «Молитве» Ованеса Григоряна пространство независимости предстает как лишенное ориентиров: «Четыре шага вверх – разруха и смерть... / Четыре шага вниз – грабеж и разбой...». Независимость здесь переживается не как освобождение, а как состояние экзистенциальной неопределенности [2].

Независимость снимает прежние идеологические ограничения, однако это не приводит к немедленному творческому подъему, а, напротив, порождает новые внутренние противоречия. В частности, формируется устойчивое неприятие панегирического дискурса: поэты, долгое время вынужденные писать тексты, посвященные родине, партии и официальным датам, теперь отказываются от самой возможности прославления как художественной установки.

В творчестве поэтов старшего поколения в эпоху независимости доминируют мотивы тревоги одиночества и безнадежности, что свидетельствует о потере прежних идеологических и ценностных опор. Эстетические принципы, за которые боролись поэты нового поколения, – свобода, отказ от канонов, обновление языка, – оказываются реализованными быстрее, чем ожидалось, и тем самым теряют свою оппозиционную силу. В условиях отсутствия цензуры и жестких эстетических ограничений сама стратегия бунта оказывается проблематичной: больше не существует единого центра давления, против которого можно было бы выстраивать художественное сопротивление. Отсюда возникает поколенческий разрыв: старшие поэты переживают состояние апатии и утраты, тогда как младшие пытаются сохранить интонацию протеста, однако этот протест быстро сталкивается с отсутствием четкого объекта отрицания. В результате возникает своеобразный культурный коллапс, при котором прежний язык уже не работает, а новый еще не найден.

¹ См. об этом: *Куклин И.* Внутренняя постколониализация: формирование постколониального сознания в русской литературе 1970–2000 годов [Эл. ресурс] (дата обращения: 04.06.2026).

Лишь к середине 1990-х гг. литература начинает более активно реагировать на происходящее. Появляется целый ряд поэтических сборников, в которых уже отчетливо звучит критическое отношение к новой действительности, фиксируются ее противоречия.

Таким образом, армянская литература периода независимости не воспекает новую реальность, а переживает и осмысляет ее как кризис. Ее развитие проходит через этапы молчания, растерянности и разочарования к постепенному формированию критического взгляда, сопровождаемого отказом от идеологического и панегирического языка.

В 2000 году в газете «Гракан» публикуется статья Марине Петросян «Антипоэзия, или когда поэт не ищет алиби» [3]. В своей работе она опирается на концепцию Ойген Розеншток-Хюсси, изложенную в книге «Крест реальности», где поэзия понимается как разновидность речи, представляющая собой одно из направлений «креста реальности», обращенное внутрь и выражающее внутренние импульсы поэта. По мнению Петросян, подобное понимание поэзии побуждает к созданию антипоэзии: поэт отворачивается от внутреннего пространства и обращается во вне, к «грязной» реальности, стремясь охватить весь «крест реальности» целиком.

Префикс «анти» в термине «антипоэзия» направлен против идеи автономии поэзии, поскольку сама эта автономия может рассматриваться как стремление к «алиби» в жизни.

По мнению М. Петросян, основным художественным приемом антипоэзии является «падение»: небесное низводится до земного, вечное до повседневного, возвышенное до смешного. Рядом с Дон Кихотом оказывается Санчо Панса, а Дульсинея превращается в деревенскую женщину. В качестве примеров рассматриваются тексты Армена Шекояна и Виолет Григорян.

Так, в стихотворении «Два мадригала» из сборника «Антипоэзия» Шекояна происходит характерное для антипоэзии снижение поэтического регистра:

Ծառերի պէս անու՛մ ենք, բայց
էլ չենք կանաչու՛մ:
Հին սիրածիս հագիվհագ եմ
արդեն ճանաչու՛մ:
Հանդիպել եմ նրան հիմա
Քրջի բազարու՛մ.

n'ug t ɸnɪuɸtɪ ɪu tɪpɛuɪɪ
huɸpɪ² huɸuɪuɪ³:

В данном тексте объектом снижения становятся как традиционная поэзия, так и сам поэт. Оба уровня оказываются сведены к конкретной детали современной реальности – пространству «Крчи базара»⁴.

После публикации статьи в газете «Гракан» развернулась полемика о корректности применения термина «антипоэзия» по отношению к армянской поэзии периода независимости. В обсуждении принимали участие писатели Завен Анташян и Завен Бекян. В частности, Бекян считал некорректным распространять данный термин на всю армянскую поэзию конца XX века и критически оценивал сборники «Город» Виолет Григорян и «Антипоэзия» Шекояна. Анташян, в свою очередь, указывал на безвыходное положение поэтов, вынужденных писать на языке, понятном читателю, что, по его мнению, обусловило тенденцию к упрощению поэтического языка.

Исходя из вышесказанного, можно утверждать, что на рубеже эпох, после обретения независимости, существенно меняется поэтический субъект и связанный с ней образ поэта пророка. В советский период, в условиях идеологического давления и цензуры, поэтический субъект во многом сохранял возвышенный образ поэта как носителя истины, обращающийся к коллективному адресату и наделенный особым правом говорить от его имени. Этот образ в постсоветское время утрачивает прежнюю устойчивость: меняется сам характер поэтического высказывания, а вместе с ним статус говорящего.

² «Птица Хазаран» (арм. «Հազարանի հաւք») – персонаж армянских народных сказок, волшебная птица, связанная с мотивами чуда, красоты и недостижимого идеала.

³ Здесь и далее в статье тексты песен приводятся в нашем подстрочном переводе Р.С.

(«Растём, как деревья, но

больше не зеленеем.

Свою прежнюю любимую я уже

едва узнаю.

Встретил её сейчас

на Крчи-базаре.

Как же изменилась моя когда-то

птица Хазаран»).

⁴ «Крчи базар» (арм. «Բրչի րիզար», блошинный рынок, букв. «тряпочный» рынок) – популярное название ереванского рынка подержанных вещей. В армянской культуре он традиционно ассоциируется с бедностью, повседневностью и непрестижной городской средой. В контексте стихотворения упоминание этого пространства выполняет функцию снижения высокого поэтического образа до уровня повседневной реальности.

Показательно сопоставление с поэзией Егише Чаренца, где фигура поэта сохраняет черты избранности. В стихотворении «Իմ լուսիսադր/ Моя утренняя звезда» [4: 250] поэтическое я соотнесено с символом звезды, что говорит о его возвышенности и исключительности, а строчки «Իսկ այնտեղ, ներքեւում, – երգի անկ էր» («Жажда песни томила сердца на земле»⁵) свидетельствуют о необходимости его «истины» для народа.

Иная модель субъекта формируется в поэзии периода независимости. В стихотворении Ованеса Григоряна «Егише Чаренц» окружающий мир представлен как лишенный устойчивости и целостности: «դժվար է քարը քարին դնել այս հողի վրա...», «Իզուր աշխատանք՝ երկիր կանոցել...», «անվերջ ցնցվող» («Трудно сложить камень на камне на этой земле...», «Строить страну – пустой труд», «бесконечно сотрясаемая»). Подобное пространство исключает возможность прочного и уверенного высказывания. В этих условиях поэтическое «Я» утрачивает прежнюю привилегию говорить от имени носителя истины. Обращение к Егише Чаренцу фиксирует «падение» образа пророка: поэт оказывается в позиции ищущего, нуждающегося в ориентире, поскольку уже не способен ни транслировать истину, ни установить ее для самого себя.

В стихотворении «Վրիպակ/ Ошибка» Нерсеса Атабекяна принципиально лишается исключительности не только его поэтическое «Я», но и образ Егише Чаренца – превращается в сомневающегося и ошибающегося поэта:

«ստացվեցի ես՝
վրիպած ու վարանոս...
Ե. Չարենցի պես»⁶:

Субъект больше не мыслится как носитель смысла, напротив, он возникает как результат сбоя, случайности. Таким образом, разрушается четкая оппозиция «Я» и «все»: поэтическое «Я» больше не возвышается над коллективом, а оказывается включенным в поле случайного и нестабильного существования.

В результате можно сделать вывод, что общее настроение литературы постсоветского периода способствует радикальной трансформации поэтического субъекта. Утрата устойчивых идеологических и ценностных

⁵ Пер. А. Тарковского.

⁶ «Получился я –
промахнувшийся и нерешительный...
как Е. Чаренц».

оснований приводит к тому, что поэт лишается прежнего статуса носителя истины: его голос либо обесценивается, либо оказывается включенным в общее поле неуверенности и поиска.

Эта тенденция прослеживается не только в поэзии, но и в армянском рэпе. Так, группа «Հայ Տղեր», основанная в 2000 году, на раннем этапе творчества демонстрирует предельно четкую и прямую позицию по различным вопросам: тексты строятся как уверенное, декларативное высказывание. Однако со временем эта модель разрушается, в том числе в сольном творчестве “Misho”, где прежняя однозначность сменяется более неопределенной и рефлексивной интонацией. Похожий процесс наблюдается и у Айко: если в ранних текстах он выступает с четкой позицией, используя разговорный, «уличный» язык и осуждая определенные модели поведения, то в более позднем творчестве появляется мотив неуверенности. Показательна в этом смысле сама формулировка «не знаю, что написать» фиксирующая утрату прежней уверенности в собственном высказывании.

В армянской научной традиции рэп практически не становился предметом академических исследований. Одним из редких обращений к этой теме является статья «Հակաբոգեմիական ռափսոդիա» («Антибогемская рапсодия») Карена Аветисяна [5], в которой предпринимается попытка системного анализа армянского рэпа как целостного культурного явления и прослеживается его развитие на протяжении примерно двух десятилетий. Среди рассматриваемых автором исполнителей упоминается и группа 3.33, чья поэтика, по его наблюдению, строится на ассоциативности и звукописи, где «ассоциация может компенсировать смысл», а также на смещении содержания в сторону лиричности и образности, что противопоставляется более традиционным моделям жанра.

В книге «Рок-поэтика» рок-филолог Юрий Доманский говорит о тождестве автора-исполнителя с субъектом рэп-песни. По его мнению, рэп строится на установке, согласно которой слушатель воспринимает звучащий голос как голос самого исполнителя, а художественное высказывание – как непосредственное свидетельство личного опыта. Тем самым создается эффект тождества между биографическим автором и субъектом текста, даже если такое тождество не может быть доказано фактически. В творчестве 3.33 субъект осознает себя сочинителем и творцом. Их песни автобиографичны, что неоднократно утверждалось солистом группы Феликсом Хачатряном (Фело) в интервью. Однако методо-

логия настоящей работы не включает биографический анализ. Мы опираемся в основном на деконструктивистский метод анализа и исследуем тексты вне зависимости от биографических и культурных кодов [6:105].

В рамках данного исследования образ поэта-пророка рассматривается прежде всего в контексте романтической традиции. Романтизм закрепляет особый тип поэтического субъекта – исключительного, внутренне конфликтного и противопоставленного обществу. В отличие от более ранних моделей пророчества, связанных преимущественно с религиозной или дидактической функцией, романтический поэт-пророк воспринимается как носитель уникального внутреннего опыта и особой чувствительности, позволяющей ему видеть глубже. Его право говорить обусловлено не внешним авторитетом, а переживанием собственной избранности, отчуждения и внутренней свободы. Данная модель субъекта представляется особенно продуктивной для анализа поэтики группы 3.33, поскольку в ряде текстов поэтическое «Я» не только противопоставляет себя окружающей действительности, но и наделяет собственное высказывание преобразующей и почти миссионерской функцией. Так, в песне haeli субъект обращается к себе словами «*ηπ ηπρηηηηηηηηηηηη ηη ηη ηηηηηη ηηη ηηηη ηη ηηηηηη ηη ηηηηηη*» («ты особенный и ни на кого не похож»), что говорит о его исключительности. В композициях «Xachbar/ Кроссворд», «Ogut te vnas/ Польза или вред» и «Apsos/ Жаль» последовательно выстраивается конфликт между поэтическим «я» и толпой, которая воспринимается как отчужденная осуждается субъектом.

Вместе с тем, в текстах 3.33 образ поэта-пророка претерпевает существенную трансформацию. Если в романтической традиции пророк выступает носителем высшей истины и обладает безусловным духовным авторитетом, то в исследуемых текстах этот статус подвергается переосмыслению. Лирический субъект сомневается в собственной миссии, демонстрирует внутреннюю противоречивость и нередко оказывается объектом самоиронии. Подобное снижение высокого образа может рассматриваться как проявление постмодернистской деконструкции традиционных культурных авторитетов. В результате, романтическая модель не исчезает полностью, а сохраняется в преобразованном виде: образ пророка продолжает функционировать в тексте, но уже не как носитель безусловного знания, а как фигура, осознающая проблематичность собственного статуса.

Трансформация образа поэтического субъекта прослеживается как на уровне отдельных текстов, так и в развитии творчества группы в

целом. Она может быть рассмотрена через анализ альбомов как последовательных этапов изменения поэтики. Так, в ряде композиций первого альбома «Khachbar/ Кроссворд» поэтический субъект выступает в роли человека, обращенного к коллективному адресату и стремящегося донести до него истину. В этом контексте он сохраняет черты романтического героя и выступает как носитель истины. «Վեր կից մի րիւն տրիս խիտիտիւթըսին հիւսիր» («Встань, сделай что-нибудь ради мира») «Բեզ տիւտեր ու հայր միշտ էլ կրկնենք մենք» («Мы всегда будем тебе братом и отцом»).

В следующем альбоме «Gitem/ Знаю» происходит смена дискурса: в ряде текстов поэтический субъект уже не занимает активной позиции и предстает в состоянии растерянности, разочарования и утраты ориентиров. Это еще не означает полного разрушения образа «пророка», однако свидетельствует о кризисе смысла и утрате стремления доносить свои идеи. «Խոսքերի մեջ իմ տյու չի մնացել իմաստ» («В моих словах не осталось смысла») «Չիտի նոյնն ենք մնում ու քրհշենքը չենք դադարում» («Жаль остаемся теми же, не меняемся»).

Начиная с альбома «Grak/ Литра», становится очевидным дальнейшее изменение: поэтический субъект утрачивает прежний статус и проходит через процесс снижения и десакрализации, оказываясь включенным в повседневную реальность. «Սուրբ ընկալ ու ասելն են տառերը, րիտերը ասիւմ ոչ մեկին չեն օգնի» («Стемнело и замерзли буквы, сказанные слова никому не помогут»).

Та же цепочка от романтического образа пророка к его заземлению наблюдается и в ряде отдельных песен.

В песне «Bariner/ Добрые» субъект обращается напрямую к адресату: «Երբ որ լսում ես երգ նոր մի կշտացի, մի քիչ էլ տեղ թող մեզ որ փոխվես» («Когда слушаешь новую песню, не насыщайся, оставь нам место, чтобы измениться»). Данная фраза говорит о глубоком осознании миссии собственного высказывания: субъект не просто выражает свое переживание, а старается инициировать внутреннюю трансформацию слушателя.

«Վախից թողեց, փախավ Բուկ դա վատ օրինակն և նրանց հիւսիր, ով քեզ և հիվանդում, որի հիւսիր եկել ենք մենք՝ քեզ ենք ազատում» («Он убежал от страха. Плохой пример для тех, кто тебе верит, поэтому пришли мы – освободить тебя»). Пророк, учитель берет на себя ответственность за тех, кто в него верит и противопоставляет себя трусливым, но талантливым людям, которые могли бы стать одним из них, но не стано-

вятся: «Դու էլ ունիս խորը մտքեր ու գրիչ, բայց չես գրել» («И у тебя есть глубокие мысли и ручка, но ты не написал»). Здесь выражается идея морального долга перед адресатом, слушателем. Поэтический субъект ощущает за собой определенный путь, опыт, который способен стать ориентиром для другого: «Անվերջ ճիւղաւորի դէպք լկհգր Ու իւրիւն, յոյն լիւրիւն գլխի ինձ» («Бесконечный путь в начало. Кто дойдет, пусть найдет меня там»).

«Մեր բարիներ ենք բարի բաներ ունենք մոռնալու» («Мы добрые у нас есть добрые вещи») можно рассматривать в контексте «поэта и поэзии», где добрые люди – это творцы, а добрые вещи – их творчество, которое, по их убеждению, нужно людям. Это стремление повлиять, повести за собой, показать истинный путь приближает поэтического субъекта 3.33 к образу поэта-пророка.

Фраза «Իսկ եւ իւրաքանչեւ -իւ Մամ, բարեւ, տղն եւ գլխի» («а я спокоен, да, мам, иду домой») может рассматриваться как архетипический сюжет возвращения героя домой. Поэт, который исследует мир и собирается вести за собой людей, проходит через внутренние испытания, уязвимость, отчуждение и возвращается в исходный мир, обретая состояние покоя. И здесь мы приближаемся к ключевому конфликту поэтического «я» в творчестве исследуемой группы: романтический герой, черты которого так свойственны «Я-субъекту» 3.33, переживает трансформацию. Он больше не мятежный дух, а просто уставший поэт. Таким образом раскрывается внутренний конфликт героя, который часто выигрывает пророк-учитель, тем не менее, именно в рэпе 3.33, как в демократической музыке происходит выравнивание позиций автора и читателя – то, что репрезентируют в своей прозе современные армянские писатели, в частности Арам Пачян, Амбардзум Амбардзумян, в поэзии – Карен Анташян и другие.

Другим примером такого преодоления служит поиск учителя, другого «пророка», в конце концов, взрослого. В песне “Barev yerjank-80” олицетворенный образ счастья является отсылкой к песне «Երջանկութիւն» / «Счастье» Г. Ахвердяна. И субъект 3.33, и герой песни Ахвердяна обращаются к счастью как к собеседнику, наделяя его субъектностью. При этом, счастье в обоих текстах представлено как утраченное, сравним: «Իսկ երբ կ'իսկալեն իմ աչքերը, Կըողնես, կ'որհես, կ'որհես» («А когда закроются мои глаза, оставишь, исчезнешь, исчезнешь») у Ахвердяна, «Դու ինձ մոռցա՞նք եւ, յոյն եւ մնալի» («Ты меня забыла, оставила одного») – у 3.33.

Сопоставимы и отдельные образные конструкции: «Զեզ քաշկերոց քերք մարդիկ տալիս են տեղ, Բո համար քաջվում են քերք փակ դռները» («Когда идешь все расступаются, перед тобой раскрываются все запертые двери») и «Դու գալիս ես հանկարծ ժպտերես, Բո անշու քաջվում են դռները, Եվ մարդիկ խոնարհվում ու ընկնում են քեզ» («Ты приходишь внезапно с улыбкой, перед тобой раскрываются двери, люди кланяются и заискивают с тобой»). Повторяющиеся мотивы открывающихся дверей, признания и особого положения героя позволяют говорить о прямой связи с песней Ахвердяна. Однако обращение к фигуре барда здесь важно не только как цитация: когда герой обращается к барду, он сам ищет и нуждается в учителе. И это уже не возвышенный пророк, а поэт среди людей, открытый, уязвимый. Таким образом, преодоление романтической традиции выражается в том, что поэтическое «я» снимает с себя маску пророка и наравне с читателем или слушателем сам тянется к опоре, к старшему.

Помимо этого, субъект 3.33 выстраивает оппозицию между собой и персонифицированным образом счастья. Счастье оказывается внешней и утраченной категорией, покинувшей героя: «Բարև երջանկություն, ես քեզ ցտեսն եմ, Դու ինձ մոռացել ես, յոթն էլ մեկնալ, ժպտու գողացել ես» («Привет, счастье, я тебя ненавижу. Ты меня забыло, оставило одного, украло улыбку»). Однако эмоциональное отрицание постепенно сменяется состоянием принятия реальности: «Ես նորմալ եմ, ցտեսն եմ էս տան մեջ մեկնալ, Իսկ դու նորմալ և արդեն, տարիներ շարունակ» («Я в порядке, живу один в этом доме, И это нормально уже годы подряд»). В данном случае субъект уже не стремится преодолеть реальность или противопоставить себя ей. Здесь внутренняя борьба романтического героя и «постромантического» – того, кто еще не принял реальность до конца, но уже не отрицает ее.

В песне «Nkari mej/ Внутри картины» реализуется мотив романтического двоемирия, однако он подвергается существенной трансформации. Отсылка к армянскому мультфильму «Գտնված երազ»/ «Найденный сон», где выстраивается оппозиция реальности и «картины», не случайна.

Поэтическое пространство композиции песни строится на четком противопоставлении: с одной стороны, идеальный мир «картины», связанный с покоем, гармонией и недостижимым совершенством, с другой – реальность, постоянно присутствующая и определяющая опыт субъекта. Внутри «картины» обещается облегчение и избавление от боли: «Ու

սմեն ինչ լաւի, ու գլխացւոր էլ հեշ / Եթե կարողանաս... մտնել նկարի մէջ» («Все хорошо и головная боль пустяк / Если сможешь... войти в картину»). Однако субъект вынужден признать невозможность перехода: «Եւ չկարողացի... մտնել նկարի մէջ» («Я не смог... войти в картину»). Тем самым фиксируется разрыв между желаемым и возможным.

Это противопоставление усиливает восприятие самой реальности. На фоне утопического пространства картины разворачивается мир насилия, бедности и разрушения («մէկը խիեց մեկի նիւի, բայց ուրիշի մերսեդեսով» («кто-то ударил ниву кого-то, но на чужом мерседесе»), «մեկին կծով են շները, մեկին ծեծումիս շար հերը» («кого-то кусают собаки, кого-то бьет злой отец»). Чем более гармоничным оказывается воображаемый мир, тем отчетливее осознается его недостижимость. Субъект сохраняет способность мечтать и творить, однако не может закрепиться в пространстве идеала и в итоге возвращается к реальности, принимая ее. Это принятие можно рассматривать не как следование романтической модели двоемирия, а как ее переосмысление: если в романтической традиции недостижимый идеал сохраняет притягательность и задает внутреннее напряжение, то в указанной композиции он утрачивает функцию возможного выхода из реальности и перестает быть значимой альтернативой.

Дополнительный смысловой слой возникает при сопоставлении с образом из мультфильма, где персонаж, находящийся внутри «картины», утверждает неизменность своего состояния: «եւ աստիւն եմ աստիւն արդեն շատ վաղուց ու ոչ մի բան չի փոխվում» («я живу тут уже довольно давно и ничего не меняется»). В текстах 3.33 сходная формула лишается всякой надежды на изменение и приобретает характер утверждения нормы: «Եւ նրմաւ եմ, աստիւն եմ էւ տան մէջ մենակ, / Բոկ դի նրմաւ աստիւն, տարինը շարունակ» («Я в порядке, живу один в доме, и это нормально уже много лет»). Таким образом, фиксируется не только невозможность выхода в идеальное пространство, но и принятие замкнутой, повторяющейся реальности.

Поэтика группы в целом ориентирована не на уход в иллюзию, а на работу с реальностью и внутри нее, что соотносится с установкой анти-поэзии на обращение к «неприглядному» опыту «Աստիւց ուրիշ ճակատագրով, ուրիշ տան մէջ ճարձ աստիւն Որի ներքից, բաժինը քո մերքի, քեզ երևումիս, նույնիսկ մթնով տիեզերքից» («Прожил чужой судьбой, в чужом доме с трещиной с стене, в которой даже в космической темноте видна твоя вина»).

Характерно, что даже категории расстояния и движения осмысляются через материальную реальность: «Եւ գալիս եւ քիչ անո՞ղջիմք չկիւնի տալիս» («Я иду к тебе, повреждая снег»). Возможность войти в картину и обрести рай, которая была в мультфильме, в песне противопоставляется быту. Девочка, сумевшая вернуть дедушке сон, не способна «спасти» субъекта поэтики 3.33, потому что фиксация на быте, реальности исключает возможность спасения через романтический эскапизм. Тем самым разрушается одна из ключевых установок романтического сознания – вера в возможность выхода за пределы реальности. Мир 3.33 не допускает спасения через мечту: субъект – героически – остается внутри быта, в материальном мире, в повседневности. Поэтому мотив чудесного спасения, присутствующий в мультфильме, здесь превращается в трагически неразрешимый вопрос: можно ли спасти взрослых?

Заключение

Таким образом, при глубинном рассмотрении поэтики исследуемой группы можно прийти к выводу, что несмотря на очевидную опору на романтическую традицию, песни 3.33 направлены на ее внутреннее преодоление, что проявляется в деконструкции характерных для романтизма художественных образов и приемов. Романтические образы, темы и мотивы в текстах группы 3.33 не только сохраняются, но и переосмысляются, что свидетельствует не об отказе от традиции, а, скорее, о его творческой трансформации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Куклин И. Внутренняя постколонизация»: формирование постколониального сознания в русской литературе 1970–2000 годов [Эл. ресурс]: <https://gefter.ru/archive/11708> (дата обращения: 04.06.2026).
2. Никогосян А. Два десятилетия независимости Армении и армянская литература // Пер. Л. Меликсетян [Эл. ресурс]: <https://magazines.gorky.media/znamia/2015/11/bytie-psihologiya-tvorchestvo.html> (дата обращения: 04.06.2026).
3. Պետրոսյան Մ. Անտիպոեզիա, կամ երբ բանաստեղծը չի փնտրում արիքի [Эл. ресурс]: <https://www.marinepetrossian.com/hy/about-antipoetry> (дата обращения: 04.06.2026).

4. *Чаренц Е.* Стихотворения и поэмы / Под ред. Г.А. Татосяна. Л.: «Советский писатель». Ленинградское отделение, 1973.
5. *Այնթիւնի Շ. Հակարհիմնական ասպարեղիս* // [Эл. ресурс]: <https://surl.li/cdluic> (дата обращения: 04.06.2026).
6. *Доманский Ю.* Русская рок-поэтика. 2023. С. 105.

THE TRANSFORMATION OF THE PROPHET FIGURE IN THE RAP POETRY OF 3.33

R. Sindoyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

This article examines the poetics of texts by the Armenian rap group 3.33, focusing on the transformation and reinterpretation of poetic imagery. The group's work deserves scholarly attention for two reasons. First, the songs capture a turning point in 1990s Armenian literature. During this period, writers searched for new poetic forms. At the same time, the canonical literary language became more democratic. A new kind of “lyrical self” also emerged: conflicted, disoriented, and firmly rooted in the context of “independence literature”.

Second, the group appropriates Romanticism and then moves beyond it. It does so mainly by desacralizing the figure of the prophet. This strategy places 3.33 within the postmodernist tradition.

Keywords: 3.33, rap poetry, prophet figure, anti-poetry, independence literature.

ЖУРНАЛИСТИКА

МИРОВЫЕ НОВОСТИ В ПОДАЧЕ ВЕДУЩИХ АРМЯНСКИХ МЕДИА (КОНТЕНТ-АНАЛИЗ ЗА 2024–2025гг.)

М.Р. Тадевосян, С.Р. Друзян

*Российско-Армянский университет
mary.tadevosyan@rau.am, sdruzyan@gmail.com*

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что современные медиа не только информируют, но и интерпретируют события, используя определенные фреймы, акценты и нарративы. Различия в национальном контексте, политической культуре и внешнеполитических приоритетах могут существенно влиять на подачу одних и тех же мировых новостей. Именно поэтому сравнительный контент-анализ армянских и зарубежных СМИ позволяет выявить особенности медиадискурса, степень объективности, тематические приоритеты и возможные элементы идеологической окраски.

Ключевые слова: армянские СМИ, медиа, мировые новости, идеология, медиадикурс.

Введение

Средства массовой информации всегда играли важную роль в освещении крупнейших мировых событий. Через газеты, радио, телевидение и интернет люди узнавали о войнах, революциях, природных катастрофах, научных открытиях и политических изменениях. История отражения мировых событий в армянских, российских и зарубежных медиа

показывает, как менялись способы подачи информации и влияние СМИ на общество.

Сегодня новости распространяются мгновенно через интернет, мобильные приложения и социальные сети. СМИ конкурируют не только друг с другом, но и с блогерами, *Telegram*-каналами и видеоплатформами. Поэтому важными становятся скорость, достоверность и аналитика. Армянские, российские и зарубежные медиа по-разному освещают одни и те же события. Это связано с политикой государства, интересами аудитории и редакционной позицией.

Период 2024–2025 гг. стал временем высокой международной напряженности, политических изменений и активного развития цифровых медиа. Одной из главных тем мировых СМИ оставался конфликт в зоне СВО. Президентские выборы в США стали одной из центральных тем. События в Израиле, секторе Газа, Иране и Сирии активно освещались всеми СМИ.

Основная часть

В 2024–2025 годах важной темой были: рост цен, энергетический рынок, санкции, развитие искусственного интеллекта, изменение рынка труда. В 2024–2025 годах одной из ведущих тем стали технологии искусственного интеллекта. В 2024–2025 годах СМИ активно использовали: прямые трансляции, *Telegram*-каналы, *YouTube*, короткие видео, инфографику, аналитические подкасты.

Армянские СМИ часто освещают мировые события через призму интересов Армении, Южного Кавказа, России, ЕС, США и Ближнего Востока. Армянские издания уделяли внимание вопросам влияния конфликта в зоне СВО на Южный Кавказ, экономику Армении, миграционные процессы и отношения с Россией. Во время президентских выборов в США армянские СМИ анализировали возможные изменения внешней политики США в отношении Кавказа и Армении. Армянские медиа, освещая события в Израиле и Секторе Газа, Иране и Сирии, особое внимание уделяли армянским общинам региона и гуманитарным вопросам. Одной из самых главных тем в армянских медиа был вопрос, связанный с коридором Трампа, поскольку касается безопасности Армении и армянского народа.

В период 2024–2025 годов армянские средства массовой информации уделяли большое внимание как мировым событиям, так и тем между-

народным процессам, которые напрямую затрагивали интересы Армении. Особенность армянских медиа заключается в том, что глобальные новости часто рассматриваются через призму национальной безопасности, экономики, внешней политики и положения армянской диаспоры в разных странах мира.

Армения является небольшим государством, расположенным в стратегически важном регионе Южного Кавказа. Поэтому любые крупные изменения в мировой политике, конфликты между государствами, экономические кризисы и международные решения получают широкий отклик в армянской прессе.

Рассмотрим следующие самые посещаемые армянские новостные сайты:

- 1) *Armenpress* – официальная лента и международные новости.
- 2) *News.am* – один из крупнейших новостных порталов Армении; есть разделы «Мир», «Политика», «Россия», «Европа».

Сайт *Armenpress* в 2024–2025 гг. активно освещал крупнейшие международные события.

Особенность подачи материала заключалась в сочетании нейтрально-информационного стиля, использовании международных агентств (*Reuters*, *AP*, *BBC* и др.) и акценте на том, как глобальные процессы влияют на Армению и Южный Кавказ. За упомянутый период *Armenpress* регулярно публиковал материалы по следующим темам: конфликт в зоне СВО, отношения США и России, выборы в США, конфликты на Ближнем Востоке, международные саммиты G7, ЕС, ООН, санкционная политика, мировая экономика и безопасность. Материалы чаще всего строились как краткие новостные заметки с опорой на внешние источники и без ярко выраженной редакционной оценки. Это характерно для официального агентства [1].

Armenpress выступает как источник международных новостей, но с выраженным армяноцентричным подходом: мировые события рассматриваются, прежде всего, через их значение для Армении.

Сайт *NEWS.am* в исследуемый период времени активно освещал международную повестку, уделяя особое внимание глобальным конфликтам, отношениям России и Запада, выборам в США, кризисам на Ближнем Востоке и вопросам безопасности Южного Кавказа. В отличие от *Armenpress*, *NEWS.am* использует более оперативный, яркий и многожанровый стиль подачи, сочетая новостные сообщения, аналитические заметки, дайджесты и экспертные комментарии.

В 2024–2025 годах *NEWS.am* регулярно публиковал материалы по следующим направлениям: противостояние США и России, война в зоне СВО, санкции ЕС и США против России, выборы президента США, кризисы в Израиле, Газе, Иране и Сирии, отношения Армении с Россией, США и ЕС, протесты и политические процессы в Грузии, экономические последствия международных конфликтов [2].

В 2024–2025 годах *NEWS.am* активно и оперативно отражал крупнейшие мировые события. Центральной международной темой стало противостояние США и России, прежде всего через конфликт в Украине, санкции и борьбу за влияние в мире. Главная особенность *NEWS.am* заключается в том, что глобальные события практически всегда связываются с армянскими интересами: безопасностью, экономикой, отношениями с Россией и Западом, а также положением Южного Кавказа.

Таким образом, международные новости в армянских СМИ почти всегда получают национальный контекст. В 2024–2025гг. одной из ключевых тем армянских СМИ оставались вопросы безопасности. Это связано с региональной ситуацией на Южном Кавказе, отношениями с соседними странами и необходимостью международных гарантий стабильности. Поэтому в армянской прессе активно освещались: деятельность ОДКБ, отношения с Россией, миссии Европейского союза в регионе, сотрудничество с Францией, США, Индией и Ираном, переговоры по вопросам мира и границ. Безопасность в армянских СМИ рассматривалась как часть мировой политики.

Заключение

Армянские СМИ в 2024–2025 годах подробно освещали: визиты иностранных лидеров, переговоры премьер-министра Армении с зарубежными партнерами, международные саммиты, заявления ООН, ЕС, США, России и Франции по региону. Для армянской аудитории дипломатические события имеют особое значение, так как часто влияют на внешнеполитическое положение страны.

Таким образом, в период 2024–2025 годов армянские СМИ демонстрировали особый подход к отражению мировых событий. Главная специфика заключалась в том, что международные новости рассматривались, прежде всего, сквозь призму их влияние на безопасность, экономику и внешнюю политику Армении.

WORLD NEWS AS DELIVERED BY LEADING ARMENIAN MEDIA (CONTENT ANALYSIS FOR 2024–2025)

M. Tadevosyan, S. Druzyan

Russian-Armenian University

ABSTRACT

Modern media not only inform but also interpret events using specific frames, emphases, and narratives. Differences in national context, political culture, and foreign policy priorities can significantly influence the presentation of the same world news. Therefore, a comparative content analysis of Armenian and foreign media allows us to identify the characteristics of media discourse, the degree of objectivity, thematic priorities, and possible elements of ideological bias. This article is devoted to this topic.

Keywords: Armenian media, media, world news, ideology, media discourse.

Международная студенческая годичная научная конференция

20–26 апреля 2025г.

Том II

Главный редактор РНИ – М.Э. Авакян
Редактор – Н.Б. Бадалян
Редактор – А.С. Есаян
Компьютерная верстка – А.Г. Антонян

Адрес Редакции научных изданий
Российско-Армянского университета:
0051, г. Ереван, ул. Овсепя Эмина, 123
тел./факс: (+374 12) 77-57-75 (внутр.: 392)
e-mail: maria.avakian@rau.am

Editor-in-Chief of the ESP – M.E. Avakyan
Proofreader – N.B. Badalyan
Proofreader – A.S. Esayan
Computer layout – A.G. Antonyan

Address of the Editorial
Board of Scientific Publications of the Russian-
Armenian University:
0051, Yerevan, st. Hovsep Emin, 123
tel./fax: (+374 12) 77-57-75 (ext. 392)
e-mail: maria.avakian@rau.am

Գլխավոր խմբագիր – Մ.Է. Ավագյան
Խմբագիր – Ն.Բ. Բադալյան
Խմբագիր – Ա.Ս. Եսայան
Համակարգչային էջադրում – Ա.Հ. Անտոնյան

Հայ-ռուսական համալսարանի Գիտական
հրապարակումների խմբագրության հասցե՝
0051, ք. Երևան, փող. Հովսեփի Էմին, 123
հեռ./ֆաքս՝ (+374 12) 77-57-75 (ներքին՝ 392)
էլ. փոստ՝ maria.avakian@rau.am

Order No. 20
Signed for publication on September 24, 2026
Format 60x100¹/₁₆. Offset paper No. 1
Volume 57 conv. p.l.

Պատվեր № 20
Ստորագրված է հրապարակման՝ 04.09.2026
Ձևաչափ՝ 60x100¹/₁₆. Օֆսեթ թուղթ No1
Ծավալ՝ 57 պայմ. տ.թ.

Заказ № 20
Подписано к печати 04.09.2026
Формат 60x100¹/₁₆. Бумага офсетная № 1
Объем 57 усл. п.л.