



УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ
Российской академии предпринимательства

РОЛЬ И МЕСТО ЦИВИЛИЗОВАННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

Научно-практический журнал

Том 24 № 2 2025

Включен в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий,
рекомендованных ВАК Министерства образования и науки
Российской Федерации

Цель журнала — служить научной площадкой для обсуждения широкого круга вопросов, связанных с эффективным развитием экономики и предпринимательства в России и за рубежом.

Задачи журнала:

- публикация результатов научных исследований и практических достижений в области экономики, финансов, менеджмента, социально-культурных аспектов предпринимательства;
- формирование тематических научных площадок для обмена мнениями, предложениями и опытом между учеными из разных регионов России и стран мира;
- содействие молодым ученым в повышении качества их публикаций;
- продвижение и индексирование опубликованных научных работ в ведущих базах цитирования.

Целевая авторская и читательская аудитория журнала включает научных работников, преподавателей, предпринимателей, а также студентов, магистров и аспирантов экономических специальностей.

Издается с 2002 г.

Периодичность: 4 выпуска в год

www.scinotes.ru

Москва
2025



SCIENTIFIC NOTES
of the Russian academy of entrepreneurship

ROLE AND THE PLACE OF A CIVILIZED ENTREPRENEURSHIP IN ECONOMY OF RUSSIA

Scientific and Practical Journal

Vol. 24 No. 2 2025

Included in the List of the reviewed scientific magazines
and editions recommended by Highest Certifying Commission
of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation

The purpose of the journal is to serve as a scientific platform for discussion of a wide range of issues related to the effective development of economy and entrepreneurship in Russia and abroad.

Journal's tasks:

- Publication of the results of scientific research and practical achievements in the field of economics, finance, management, socio-cultural aspects of entrepreneurship;
- Formation of thematic scientific platforms for exchange of views, proposals and experience between scientists from different regions of Russia and countries of the world;
- Assisting young scientists in improving the quality of their publications;
- Promotion and indexing of published scientific works in leading citation bases.

The target author and readership of the magazine includes researchers, teachers, entrepreneurs, as well as students, masters and graduate students of economic specialties.

Published since 2002

Frequency: Quarterly

www.scinotes.ru

Moscow
2025

Ученые записки Российской академии предпринимательства Uchenye zapiski Rossiiskoi akademii predprinimatel'stva

Научно-практический журнал

Главный редактор

Акаев Аскар Акаевич — д.т.н., профессор, иностранный член РАН, главный научный сотрудник, Институт математических исследований сложных систем МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Редакционная коллегия

Заместитель главного редактора

Балабанов Владимир Семенович — д.э.н., профессор, Заслуженный деятель науки Российской Федерации, президент, Российская академия предпринимательства, Москва, Россия

Председатель редакционной коллегии

Балабанова Анна Владимировна — д.э.н., профессор, ректор, Российская академия предпринимательства, Москва, Россия

Ахметов Лерик — д.э.н., профессор, Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, Москва, Россия

Бабенкова Светлана Юрьевна — к.э.н., научный сотрудник, Центр арабских и исламских исследований, Институт востоковедения РАН, Москва, Россия

Бараненко Сергей Петрович — д.э.н., профессор, Российская академия предпринимательства, Москва, Россия

Ботавина Римма Николаевна — д.э.н., профессор, доцент, профессор кафедры «Экономическая теория, мировая экономика, менеджмент и предпринимательство» АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

Бычкова Светлана Михайловна — д.э.н., профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ, профессор кафедры «Бухгалтерский учет и статистика» АОУ ВО Ленинградской области «Гатчинский государственный университет», Гатчина, Россия

Высоцкая Наталия Владимировна — д.э.н., профессор, профессор кафедры «Экономическая теория и менеджмент», Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия

Гусов Азиз Захарович — д.э.н., профессор, Российский университет дружбы народов, Москва, Россия

Кузнецова Елена Ивановна — д.э.н., профессор, Московский университет МВД РФ, Москва, Россия

Репкина Ольга Брониславовна — д.э.н., профессор, Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия

Русавская Алевтина Викторовна — д.э.н., профессор, Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, Москва, Россия

Цыганов Александр Андреевич — д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Ипотечное жилищное кредитование и страхование», Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Юденков Юрий Николаевич — к.э.н., доцент, МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Редакционный совет

Власов Анатолий Александрович — д.ю.н., профессор, действительный член Российской академии юридических наук, профессор кафедры международного частного и гражданского права, МГИМО (Университет) МИД РФ, Москва, Россия

Корчагин Александр Юрьевич — д.ю.н., профессор, профессор кафедры криминалистики Кубанского государственного аграрного университета им. И.Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Лехто Юха — кандидат общественных (политических) наук, директор ООО «Transacta Consulting», Турку, Финляндия

Порфирьев Борис Николаевич — академик РАН, д.э.н., профессор, заместитель директора, Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН, Москва, Россия

Ремишова Анна — к.ф.н., Университет им. Я. Коменского, Братислава, Словакия

Суйц Виктор Паулевич — д.э.н., профессор, Заслуженный профессор, научный руководитель кафедры учета, анализа и аудита экономического факультета, МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Юлдашев Рустем Турсунович — д.э.н., профессор, академик РАЕН, МГИМО (Университет) МИД РФ, Москва, Россия

Яковлев Владимир Михайлович — д.э.н., профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship

Scientific and Practical Journal

Editor-in-Chief

Akaev Askar A. — Doctor of Science (Technique), professor, foreign member of Russian Academy of Sciences, chief researcher, Institute of mathematical researches of difficult systems, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Editorial Board

Deputy editor-in-chief

Balabanov Vladimir S. — Doctor of Science (Economics), professor, the Honored worker of science of Russian Federation, president, Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

Chairman of editorial board

Balabanova Anna V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Institute of World Civilizations, Moscow, Russia

Akhmetov Lerik — Doctor of Science (Economics), Professor, Zhirinovskiy University of World Civilizations, Moscow, Russia

Babenkova Svetlana Yu. — Candidate of Science (Economics), Research Associate of Center of the Arab and Islamic researches, Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Baranenko Sergey P. — Doctor of Science (Economics), professor, Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

Botavina Rimma N. — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of Economic theory, world economy, management and entrepreneurship Chair of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

Bychkova Svetlana M. — Doctor of Science (Economics), Professor, Honored Worker of Higher School of the Russian Federation, Professor of the Department of Accounting and Statistics, AEI HE of Leningrad Region Gatchina State University, Gatchina, Russia

Gusov Auzbi Z. — Doctor of Science (Economics), professor, People's friendship University of Russia, Moscow, Russia

Kuznecova Elena I. — Doctor of Science (Economics), professor, Moscow university of Ministry of Internal Affairs of Russian Federation, Moscow, Russia

Repkina Olga B. — Doctor of Science (Economics), Professor, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

Rusavskaya Alevtina V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Zhirinovskiy University of World Civilizations, Moscow, Russia

Tsyganov Alexander A. — Doctor of Science (Economics), Professor, head of Mortgage housing lending and insurance chair, Financial University under the Government of Russian Federation, Moscow, Russia

Vysotskaya Natalia V. — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of Economic Theory and management Chair, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

Yudnikov Yuriy N. — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of State Policy Chair of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Editorial Council

Vlasov Anatoliy A. — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor, Member of the Russian Academy of Legal Sciences, Professor of the International Private and Civil Law Chair of the Moscow State Institute of International Relations of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (MGIMO), Moscow, Russia

Korchagin Alexander Yu. — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor, Professor of Criminalistics Chair of I.T. Trubilina Cuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Lehto Yukha — PhD (Politics), the director of JSC Transacta Consulting, Turku, Finland

Porfiryev Boris N. — Doctor of Science (Economics), professor, deputy director, Institute of economic forecasting of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Remisova Anna — PhD (Philosophy), Comenius University, Bratislava, Slovakia

Suyts Victor P. — Doctor of Science (Economics), Professor, Honored professor, research supervisor of the Account, analysis and audit chair of economics faculty, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Yuldashev Rustem T. — Doctor of Science (Economics), professor, academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Moscow State Institute of International Relations (University), Russian Foreign Ministry, Moscow, Russia

Yakovlev Vladimir M. — Doctor of Science (Economics), professor, Russian academy of national economy and public service at the President of Russian Federation, Financial University under the Government of Russian Federation Moscow, Russia

Свидетельство о регистрации СМИ:	ПИ № 77-17478 от 18 февраля 2004 года
ISSN:	2073-6258
Периодичность:	4 выпуска в год
Префикс DOI:	10.24182
Подписной индекс в Объединенном каталоге «Пресса России»:	38942
Условия распространения материалов:	Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License
Копирайт:	© Коллектив авторов, 2025 © Российская академия предпринимательства, оформление макета, 2025
Учредитель:	АНО ВО «Российская академия предпринимательства»
Издательство:	Агентство печати «Наука и образование»
Типография:	Типография «Канцлер», г. Ярославль
Сайт:	www.scinotes.ru
Адрес:	109544, г. Москва, ул. Малая Андроньевская, д. 15
E-mail:	Abalabanova@yandex.ru
Тел.:	+7(903) 720-47-27
Тираж:	100 экз.
Подписано в печать:	30.05.2025

Media Registration Certificate:	PI No. 77-17478 dated February 18, 2004
ISSN:	2073-6258
Publication Frequency:	Quarterly
Prefix DOI:	10.24182
Subscription index in the United catalog «Press of Russia»:	38942
Terms of distribution of materials:	The content is available under a license Creative Commons Attribution 4.0 License
Copyright:	© Group of authors, 2025 © Russian Academy of Entrepreneurship, layout design, 2025
Founder:	ANO HE «Russian Academy of Entrepreneurship»
Publisher:	Press Agency «Science and Education»
Printing House:	Printing house «Chancler», Yaroslavl
Web-site:	www.scinotes.ru
Postal address:	15 Malaya Andronevskaya str., Moscow, 109544
E-mail:	Abalabanova@yandex.ru
Tel.:	+7(903) 720-47-27
Signed to the print:	30.05.2025

Содержание

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Обзорная статья

Проблемы информационной безопасности хозяйствующих субъектов 9

О. Б. Репкина

ФИНАНСЫ, КРЕДИТ И СТРАХОВАНИЕ

Обзорная статья

Уэйлинг и псевдофранчайзинг как новые виды финансового мошенничества: особенности и угрозы 15

М. И. Глухова

ОТРАСЛЕВОЙ СЕКТОР КАК ОСНОВА ЭКОНОМИКИ РОССИИ

Обзорная статья

Предпринимательский тайм-менеджмент:
оценка эффективности онлайн-курсов 20

Т. Ю. Добровольская, А. А. Шавырина, Е. В. Алексеева, А. Ю. Погорелова

Научная статья

Концептуальная модель управления созданием инновационного продукта инжиниринга 29

И. С. Мухин

Научная статья

Использование коэффициентов оценки эффективности в контексте реализации проектов:
сравнение подходов Agile, гибридных методологий и Waterfall 36

Р. К. Нигматуллин, А. Г. Дмитриев

Обзорная статья

Анализ факторов, влияющих на применение гибких методологий
в управлении IT-проектами 47

Г. Ю. Постников, А. Г. Дмитриев

Обзорная статья

Управление экономической устойчивостью компании через юзабилити веб-сайта 56

Д. А. Тимонов, Т. В. Суворова

Обзорная статья

Корпоративные базы знаний: инструмент управления персоналом
и обеспечения конкурентоспособности компании 61

С. О. Худяков

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Обзорная статья

Проблемы подготовки профессиональных предпринимателей 68

Э. З. Омаров

Научная статья

Цифровой маневр человека XXI столетия:
социально-психологические вызовы компьютерной автоматизации 73

М. А. Южанин

Content

ECONOMIC GROWTH: PROBLEMS AND PROSPECTS

Review article

- Problems of information security of economic entities 9**
O. B. Repkina

FINANCE, CREDIT, INSURANCE

Review article

- Wailing and pseudo-franchising as new types of financial fraud: features and threats 15**
M. I. Glukhova

INDUSTRY SECTOR AS THE BASIS OF THE RUSSIAN ECONOMY

Review article

- Entrepreneurial time-management:
evaluation of the effectiveness of online courses 20**
T. Yu. Dobrovolskaya, A. A. Shavyrina, E. V. Alekseeva, A. Yu. Pogorelova

Original article

- A conceptual management model for the creation of an innovate engineering product 29**
I. S. Mukhin

Original article

- Using Performance Factors in Project Implementation:
Comparing Agile, Hybrid Methodologies and Waterfall Approaches 36**
R. K. Nigmatullin, A. G. Dmitriev

Review article

- Analysis of factors influencing the use of agile methodologies in IT project management 47**
G. Y. Postnikov, A. G. Dmitriev

Review article

- Managing the company's economic sustainability through website usability 56**
D. A. Timonov, T. V. Suvorova

Review article

- Corporate knowledge bases: a tool for personnel management
and ensuring the competitiveness of the company 61**
S. O. Khudyakov

SOCIO-CULTURAL ASPECTS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

Review article

- Problems of professional entrepreneurs training 68**
E. Z. Omarov

Original article

- Digital Playpen of the 21st Century Man:
Socio-Psychological Challenges of Computer Automation 73**
M. A. Yuzhanin

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ / ECONOMIC GROWTH: PROBLEMS AND PROSPECTS

DOI 10.24182/2073-6258-2025-24-2-9-14



Обзорная статья / Review article

УДК 004.056.5

Проблемы информационной безопасности хозяйствующих субъектов

О. Б. Репкина

доктор экономических наук, профессор

РТУ МИРЭА,

Москва, Россия

olrepk@mail.ru

Аннотация: В статье рассмотрены проблемы обеспечения безопасности в процессе обработки, хранения и передачи информации в современных условиях хозяйствования. При рассмотрении всеобъемлющего характера, важности и необходимости информационного обеспечения любого процесса выделены основные проблемы его защиты. Здесь отдельно рассматривается информационная безопасность на различных уровнях использования и различными субъектами; анализируется актуальная нормативно-правовая база. Информация определяется как элемент конкурентного преимущества и конкурентоспособности, что определяется потенциальной способностью роста на основе получаемой, особенно принципиально новой базы данных, и как элемент защиты уже имеющихся преимуществ, заключаемых в определенном содержании информации. В результате делаются выводы об актуальных опасностях защиты информации для хозяйствующих субъектов и выдвигаются направления возможного решения выявленных проблем и трудностей.

Ключевые слова: информация, информационная безопасность, хозяйствующий субъект, защита информации.

Для цитирования: Репкина О.Б. Проблемы информационной безопасности хозяйствующих субъектов. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 2. С. 9–14. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-9-14>.

Problems of information security of economic entities

O. B. Repkina

Dr. Sci. (Econ.), Prof.

RTU MIREA,

Moscow, Russia

olrepk@mail.ru

Abstract: The article examines the problems of ensuring security in the process of processing, storing and transmitting information in modern economic conditions. Having considered the comprehensive nature, importance and necessity of information support for any process, the main problems of its protection are highlighted. Here, information security is considered separately at various levels of use and by various entities; the current regulatory framework is analyzed. Information is defined as an element of competitive advantage and competitiveness, which is determined by the potential ability to grow on the basis of the received, especially fundamentally new database, as well as the protection of existing advantages contained in a certain content of information. As a result, conclusions are drawn about the current dangers of information protection for economic entities and directions for possible solutions to the identified problems and difficulties are put forward.

Keywords: information, information security, economic entity, information protection.

For citation: Repkina O.B. Problems of information security of economic entities. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 2. P. 9–14. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-9-14>.

© Репкина О. Б., 2025

© Repkina O. B., 2025

Информация является неотъемлемым источником любой деятельности. Именно в результате сбора, обработки и анализа информации решаются практически все возникающие проблемы во все сферах жизнедеятельности. То есть информация лежит в основе всего и является результатом всего, а, следовательно, развивается параллельно не только со всеми технологическими и техническими новшествами, но и со всеми идеями и мыслями. Граница оценки угроз безопасности информации — совокупность информационных ресурсов и компонентов систем и сетей, в пределах которой обеспечивается защита информации (безопасность) в соответствии с едиными правилами и процедурами, а также контроль за реализованными мерами защиты информации (обеспечения безопасности).¹

Рассмотрим, какие области работы с данными являются уязвимыми в современных условиях хозяйствования.

Несмотря на практически постоянный набор мероприятий и последовательность работы с данными, научно-технический прогресс существенно меняет инструменты работы с ними. В современный век цифровизации появляются все большие возможности сбора, обработки и хранения информации. Бумажные носители все больше дублируются цифровыми аналогами, и основная предпосылка такого активного перехода определялась, в первую очередь, скоростью обработки и передачи практически неограниченного объема данных между практически не ограниченным количеством участников, при необходимости.

Однако появившиеся возможности работы с данными в условиях цифровой трансформации также приводят к большому количеству потенциальных и реальных проблем.

Во-первых, и, наверное, наиболее главное, — это проблема защиты информации на всех этапах работы с ней. Традиционно методы защиты информации рассматривают с точки зрения состояния среды ее обработки, хранения и передачи, которые регламентированы нормативно-правовой базой. «В правовом аспекте информационная безопасность может быть нарушена при умышленном или случайном нарушении свойств информационной среды. Менеджмент хозяйствующего субъекта столкнется тогда с уничтожением или модификацией информации».² И, конечно, так называемые «инженерно-технические методы защиты информации».³ Если при использовании физических носителей основной вопрос был в ограничении физического доступа к носителю информации, то с появлением цифровых аналогов появились угрозы несанкционированного доступа, характерные для нового формата хранения. Сейчас мы рассматриваем информацию, которая не относится к какому-либо уровню секретности, но является не менее важной в жизни и деятельности любого хозяйствующего субъекта. В условиях рыночного ведения хозяйства практически любая информация, будь то базы данных покупателей или поставщиков, контакты клиентов, бизнес-планы или система мотивации, может стать серьезной угрозой конкурентного преимущества.

Во-вторых, нормативно-правовое регулирование работы с информацией.

Основными нормативно-правовыми актами на сегодняшний день являются: ФЗ от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных», ФЗ от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (рассматривается в основном область государственных информационных систем), ФЗ от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи», ФЗ от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне», ФЗ от 26.07.2017 № 187-ФЗ (ред. от 10.07.2023) «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» (принципиально затрагивается автоматизированная система управления технологическим процессом).

¹ «Методический документ. Методика оценки угроз безопасности информации» (утв. ФСТЭК России 05.02.2021) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_378330/8539d19b30e5fe187e659af4e0aa91a8415db318/

² Богданова А. М., Путилов А. О. Защита конфиденциальных данных, как способ поддержания информационной безопасности. Скиф. 2020. № 5-1 (45). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zaschita-konfidentsialnyh-dannyh-kak-sposob-podderzhaniya-informatsionnoy-bezopasnosti> (дата обращения: 23.03.2025).

³ Аль-аммори А., Дяченко П. В., Клочан А. Е., Бакун Е. В., Козелецкая И. К. Методы и средства защиты информации. The Scientific Heritage. 2020. № 51-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-sredstva-zaschity-informatsii> (дата обращения: 23.03.2025).

Ряд Указов Президента РФ: от 06.03.1997 № 188-ФЗ «Об утверждении перечня сведений конфиденциального характера»; от 05.12.2016 № 646-ФЗ «Об утверждении Доктрины информационной безопасности РФ»; от 22.05.2015 № 260-ФЗ «О некоторых вопросах информационной безопасности РФ». Также ряд Постановлений Правительства РФ, Приказы ФАПСИ РФ; ФСТЭК РФ; ФСБ РФ. Основные из них, как мы видим, принимались преимущественно до 2017 года. Это объясняется появившимися объективными требованиями хозяйствования в новых условиях. Однако данная сфера развивается слишком динамично и здесь необходима постоянная адаптация нормативно-правовых актов под новые условия.

Здесь наблюдается некоторое противоречие. Объективно практически все понимают, насколько важна информационная безопасность для всех участников хозяйственной деятельности и для жизни каждого гражданина. Формально решение потенциальных или возникающих проблем осуществляют в формате имеющегося нормативно-правового регулирования. В частности, работа с информацией защищена разрешительным форматом. Однако это не уменьшает опасность потери или утечки информации, а, скорее, наоборот. Повсеместное распространение информации, защищенное лишь формально, не уменьшает ее распространение. А увеличивает ее количество в большем количестве использования и, соответственно, повышает вероятность потери и утечки.

К основным каналам утечки информации, кроме бумажных носителей, файловых хранилищ, баз данных и флэш-накопителей, съемных носителей, с использованием сети Интернет можно отнести:

- электронную почту,
- мессенджеры,
- социальные сети,
- облачные сервисы и др.

Ну и, конечно, человек рассматривается как центр рисков информационной безопасности, как следствие:

- халатности,
- переманивания,
- хищения,
- утечки.

Также недостаточно хорошо работает система отзыва неактуальной для текущего момента информации. В результате большое количество информации, которая «уже была отработана», становится потенциально опасным для повторного несанкционированного использования.

Так, например, в современных условиях санкций произошло существенное изменение на рынке программных продуктов для бизнеса. С одной стороны, это приводит к замещению отечественными аналогами, но они присутствуют не во всех областях. В результате бизнес использует программное обеспечение без обновлений, что ограничивает функциональность и снижает степень защищенности процесса эксплуатации.

Еще одна перманентная проблема заключается в самом подходе к защищенности информации, а, вернее, в его отсутствии. При решении каких-либо вопросов, как и при проведении аналитических действий, ценность информации определяется ее полезностью для обработки, и вопросы безопасности не берутся во внимание. Защищают информацию в основном с помощью соблюдения формальных требований по согласию на ее обработку. При этом запрашивающая сторона выполняет свою часть, определенную законодательно, а сторона, дающая такое согласие, объективно не имеет выбора.

Бесспорность необходимости защиты информации очевидна, но здесь можно также отметить некоторые трудности.

Во-первых, это очень широкий круг возможных угроз. Кроме традиционного деления на внешние и внутренние источники выделяют также уязвимость информации на электронных носителях, например. Цифровой формат отличается тем, что большой объем данных можно копировать и перемещать практически мгновенно без нарушения содержания, объема и оформления. Новые методы атак появляются постоянно, а система защиты играет роль догоняющего, то есть потенциальные угрозы и фактические атаки опережают обновление защитных систем.

Во-вторых, отсутствие возможности не столько поиска, сколько доказательства виновников утечки данных. Это происходит по причине того, что далеко не вся информация, которая может быть потенциально интересна злоумышленникам, имеет конфиденциальный характер, а значит, используется и доступна большому количеству пользователей.

В настоящее время существуют законодательные меры регламентации работы с информацией. Сюда можно отнести классификацию, согласно законодательству (государственная, служебная и профессиональная тайна; персональные данные и т.д.); требования государственных органов (например, Роскомнадзора) и отраслевые стандарты (например, положения ЦБ РФ); договорное (юридическое) закрепление ответственности и санкции за ее разглашение; технические мероприятия по защите (например, аутентификация) и др.

Тем не менее на уровне отдельного хозяйствующего субъекта можно рассмотреть организационные мероприятия по защите информации:

- четкая регламентация доступа, что в некоторых случаях может стать очень хлопотным мероприятием, как по процедуре, так и по обеспечению ресурсами, но с позиции сокращения угроз — может быть оправдана;
- распределение персональной ответственности, в частности, во всех должностных инструкциях и регламентах работ, где необходимо в обязательном порядке ввести персональную ответственность за соблюдение информационной безопасности;
- создание системы разделения обязанностей по защите информации;
- стандартизация работы с документами через классификацию данных (например, по уровню конфиденциальности).

Таким образом, необходимо обеспечить баланс между защитой и удобством. Это означает, что меры безопасности должны быть такими, чтобы, с одной стороны, не ограничивать информацию для использования, а, с другой стороны, чтобы чрезмерно не блокировать пользователей информации, то есть баланс между свободой информации и необходимостью ее ограничения. Одновременно наблюдается ограниченная осведомленность пользователей о рисках, связанных с работой с информацией. Это представление формируется преимущественно интуитивно.

Перечень угроз безопасности информации содержится, в частности, в «Методическом документе. “Методика оценки угроз безопасности информации” (утв. ФСТЭК России 05.02.2021)». Также в нашей стране существует проработанная система уведомления об утечке (в частности, персональных данных) Роскомнадзора и ФСБ.

Обозначим основные опасности и угрозы информационной безопасности:

- утечка информации через спланированные кибератаки, вирусы, фишинг и др.;
- утечка по вине физической потери из-за человеческого фактора или несовершенства системы защиты;
- мошенничество через дезинформацию и манипуляцию, несанкционированный доступ к базам данных;
- повреждение целостности информации из-за использования санкционного программного обеспечения;
- техногенные нарушения из-за быстро устаревающих технических средств;
- утечка данных, как следствие работы недобросовестных конкурентов, в том числе, внедрение в компанию для сбора информации;
- отсутствие должного контроля за действиями сотрудников.

В результате на уровне хозяйствующего субъекта возникают юридические риски, риски репутации, потери клиентов и конкурентоспособности.

Специфической областью, требующей защиты информации хозяйствующих субъектов, является промышленный шпионаж или конкурентная разведка (первый можно считать незаконным аналогом второго). Если конкурентная разведка используется для изучения обстановки и бизнес-процессов, оценки и прогнозирования действия конкурентов, то промышленный шпионаж связан с нарушением законодательства при проведении конкурентной разведки.

К основным направлениям защиты информации можно отнести:

- нормативно-правовую защищенность;
- техническую защищенность;
- административную защищенность, выраженную правилами и обязательствами по обеспечению информационной безопасности;
- работу с человеческим фактором;
- прогнозирование угроз в результате анализа угроз и потоков данных;
- ретроспективный анализ.

Список литературы

1. Авакьян С.А. Задачи конституционного права в аспекте защиты (от) информации. Конституционное и муниципальное право. 2022. № 8.
2. Аль-аммори А., Дяченко П.В., Клочан А.Е., Бакун Е.В., Козелецкая И. К. Методы и средства защиты информации. The Scientific Heritage. 2020. № 51–1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-sredstva-zaschity-informatsii> (дата обращения: 23.03.2025).
3. Богомолова Людмила Валерьевна Информационная безопасность: что это такое в современных реалиях. Вестник науки и образования. 2023. № 1 (132)-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnaya-bezopasnost-chto-eto-takoe-v-sovremennyh-realiyah> (дата обращения: 23.03.2025).
4. Курбанов Т.К., Карачаев А.Р., Пашаева Ф.Р., Гитинов Х.Х. Анализ методов защиты от несанкционированного доступа к личной информации. Образование и право. 2022. № 5. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-zaschity-ot-nesanktsionirovannogo-dostupa-k-lichnoy-informatsii> (дата обращения: 23.03.2025).
5. Богданова А.М., Путилов А.О. Защита конфиденциальных данных, как способ поддержания информационной безопасности. Скиф. 2020. № 5-1 (45). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zaschita-konfidentsialnyh-dannyh-kak-sposob-podderzhaniya-informatsionnoy-bezopasnosti> (дата обращения: 23.03.2025).
6. Громов Павел. Что такое информационная безопасность и с какими угрозами она борется. Подробнее на РБК: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/674c87529a79474ade9314d3?from=copy>.
7. Чапис М.А. Информационная безопасность государства как правовой порядок обеспечения национальной безопасности в информационной сфере. Наукосфера. 2024. № 6-1. С. 551–557.
8. Bissaliyev M.S., Shakirov K.N. ENSURING SAFETY AND PROTECTION OF PERSONAL DATA ON THE INTERNET: ISSUES OF SELECTION OF OPTIMAL RESEARCH METHODOLOGY. Bulletin of Institute of Legislation and Legal Information of the Republic of Kazakhstan. 2024. № 3 (78). С. 42–54.
9. Нурмаммедова О., Гылыджов О., Акыев С., Арсланова Г. Охрана личных данных, информационная защита в современном обществе. Символ науки: международный научный журнал. 2024. Т. 1. № 10-1. С. 66–68.

Reference

1. Avakyan S.A. Tasks of constitutional law in the aspect of protection (from) information. Constitutional and municipal law. 2022. № 8.
2. Al-Ammori A, Dyachenko PV, Klochan AE, Bakun EV, Kozeletskaya IK. Methods and means of information protection. The Scientific Heritage. 2020. № 51-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-sredstva-zaschity-informatsii> (access date: 23.03.2025).
3. Bogomolova Lyudmila Valerievna Information security: what is it in modern realities. Herald of Science and Education. 2023. № 1 (132)-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnaya-bezopasnost-chto-eto-takoe-v-sovremennyh-realiyah> (дата обращения: 23.03.2025).
4. Kurbanov TK, Karachaev A.R., Pashayeva F.R., Gitinov H.Kh. Analysis of methods of protection against unauthorized access to personal information. Education and law. 2022. № 5. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-zaschity-ot-nesanktsionirovannogo-dostupa-k-lichnoy-informatsii> (дата обращения: 23.03.2025).
5. Bogdanova A.M., Putilov A.O. Protection of confidential data as a way to maintain information security. Scythian. 2020. № 5-1 (45). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zaschita-konfidentsialnyh-dannyh-kak-sposob-podderzhaniya-informatsionnoy-bezopasnosti> (дата обращения: 23.03.2025).
6. Gromov Pavel. What is information security and what threats it fights. Read more on RBC: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/674c87529a79474ade9314d3?from=copy>.

7. Chapis M.A. Information security of the state as a legal procedure for ensuring national security in the information sphere. Scientosphere. 2024. № 6-1. S. 551–557.
8. Bissaliyev M.S., Shakirov K.N. ENSURING SAFETY AND PROTECTION OF PERSONAL DATA ON THE INTERNET: ISSUES OF SELECTION OF OPTIMAL RESEARCH METHODOLOGY. Bulletin of Institute of Legislation and Legal Information of the Republic of Kazakhstan. 2024. № 3 (78). S. 42–54.
9. Nurmammedova O, Gylydzhov O, Akyev S, Arslanova G. Personal data protection, information protection in modern society. Symbol of science: international scientific journal. 2024. VOL. 1. № 10-1. S. 66–68.

Статья поступила в редакцию 13.04.2025; одобрена после рецензирования 05.05.2025; принята к публикации 15.05.2025.

The article was submitted 13.04.2025; approved after reviewing 05.05.2025; accepted for publication 15.05.2025.

ФИНАНСЫ, КРЕДИТ И СТРАХОВАНИЕ / FINANCE, CREDIT, INSURANCE

DOI 10.24182/2073-6258-2025-24-2-15-19



Обзорная статья / Review article

УДК 343.721

Уэйлинг и псевдофранчайзинг как новые виды финансового мошенничества: особенности и угрозы

М. И. Глухова

*кандидат экономических наук, доцент
кафедра менеджмента и маркетинга,
Московский психолого-социальный университет,
Москва, Россия
miss4@yandex.ru*

Аннотация: Финансовое мошенничество в 21-ом веке приобретает новые виды. В современных условиях всё чаще атакам подвергаются юридические лица, противостояние нарастает. Для успешной практики отражения атак мошенников необходимо иметь знания о трансформации форм мошенничества и методах, с помощью которых можно избежать нападений и не стать жертвой преступников. Особую проблему в данном процессе играет информация, скрываемаемая самими предпринимателями в качестве попытки спасти имидж организации и собственный авторитет, а также мультисубъектность мошенников.

Предмет исследования — уэйлинг и псевдофранчайзинг как новые формы финансового мошенничества, которому подвергаются юридические лица. **Методы исследования** — исторический и логический. **Результат исследования** — обоснования возможности уклонения от новых форм мошенничества на современном рынке.

Ключевые слова: псевдофранчайзинг, уэйлинг, мошенничество, мультисубъектность, предпринимательство.

Для цитирования: Глухова М.И. Уэйлинг и псевдофранчайзинг как новые виды финансового мошенничества: особенности и угрозы. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 2. С. 15–19. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-15-19>.

Wailing and pseudo-franchising as new types of financial fraud: features and threats

M. I. Glukhova

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.
Department of Management and Marketing,
Moscow Psychological and Social University,
Moscow, Russia
miss4@yandex.ru*

Abstracts: Financial fraud in the 21st century is taking on new types. In modern conditions, legal entities are increasingly being attacked, and the confrontation is growing. To successfully repel fraud attacks, it is necessary to have knowledge about the transformation of fraud forms and methods by which attacks can be avoided and not become a victim of criminals. A special problem in this process is the information hidden by the entrepreneurs themselves as an attempt to save the image of the organization and their own credibility, as well as the multi-personality of the scammers.

The subject of the study is whaling and pseudo-franchising as new forms of financial fraud to which legal entities are exposed. **The research methods** are historical and logical. **The result of the study** is to substantiate the possibility of avoiding new forms of fraud in the modern market.

Keywords: pseudo-franchising, whaling, fraud, multisubjectivity, entrepreneurship.

© Глухова М. И., 2025

© Glukhova M. I., 2025

For citation: Glukhova M.I. *Whaling and pseudo-franchising as new types of financial fraud: features and threats. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 2. P. 15–19.* <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-15-19>.

Финансовое мошенничество — не новое явление в хозяйственной жизни стран и народов. Появившись на заре цивилизации в виде фальшивомонетничества, пройдя путь пирамид и школ коучинга, оно не осталось в прошлом тысячелетии, а стало заметной проблемой современности. Сегодня этой проблемы так или иначе касаются учебные пособия по экономике, юриспруденции, финансам.

Финансовое мошенничество — это совершение противоправных действий в сфере денежного обращения путем обмана, злоупотребления доверием и других манипуляций с целью незаконного обогащения.¹

Всеобщий интерес к финансовой грамотности в современных условиях обусловлен как раз желанием обезопасить себя от всех многочисленных форм финансового мошенничества.

Особенностью финансового мошенничества современности стала его ориентированность на «крупных игроков» рынка. Если раньше жертвами становились отдельные граждане, причём преимущественно из незащищённых слоёв населения (пожилые люди, студенты, школьники), то сейчас атакам подвергаются руководители важнейших функциональных структурных подразделений ведущих фирм и корпораций. Для обозначения данного явления не так давно появился специальный термин, пришедший из китобойного промысла — уэйлинг. На сегодняшний день не существует общепризнанного определения данного понятия. Так, некоторые источники трактуют его как форму фишинга.

Уэйлинг — это форма целевого фишинга. Целью мошенников являются высокопоставленные сотрудники организации, либо лица, имеющие доступ к конфиденциальной информации или финансам компании. Атаки часто тщательно планируются, в них могут использоваться фальшивые веб-сайты и другие средства убеждения цели в подлинности запроса.² Также уэйлинг рассматривается как один из типов фишинга: «whaling (уэйлинг) очень похож на spear phishing (сpear-фишинг), но вместо того, чтобы преследовать любого сотрудника в компании, мошенники специально нацеливаются на руководителей (или «крупную рыбу», отсюда и термин «уэйлинг», что в переводе с английского языка означает «китобойный промысел»».³

Некоторые источники выделяют уэйлинг в отдельную форму.

Уэйлинг — специфическая форма нападения на руководителей высшего звена, топ-менеджмент корпорации с целью похищения крупных баз данных и денежных сумм.⁴

Думается, что более точным является второй подход, хотя по своим методам он схож с классическим фишингом — используется электронная почта, «письма счастья», ссылки на сайты преступников, но фишинг не нацелен на определённых лиц, вбросы напоминают «закидывание сети» в ожидании больших и маленьких «рыбок», а уэйлинг имеет свою целевую аудиторию. Он изначально выстраивается под конкретного ответственного работника. Как правило, его атака бывает подготовленной и смертоносной.

Например, в 2016 году руководитель службы оплаты труда в Snapchat по корпоративной электронной почте получил письмо, отправленное якобы генеральным директором, который срочно требовал информацию о личных счетах и заработной плате персонала. Персональные данные работников оказались под угрозой. Часто подобные истории приводят к краху компании. Так, в 2024 году компания Mattel, выпускающая продукцию для детей, в основном игрушки подверг-

¹ Гордячкова, О. В., Калаврий Т.Ю. Личные финансы и финансовая безопасность. Учебное пособие. — М.: Мир науки, 2021. — Режим доступа: <https://izd-mn.com/PDF/48MNNPU21.pdf>.

² Целевой фишинг и уэйлинг: рыбалка по-крупному.

<https://www.sberbank.ru/ru/person/kibrary/articles/celevoj-fishing-i-uehjljng-rybalka-po-krupnomu>.

³ 11 типов фишинга и их примеры из реальной жизни. <https://www.cloudav.ru/mediacenter/tips/types-of-phishing/>.

⁴ Что такое уэйлинг атака? Фишинг по-крупному. <https://www.kaspersky.ru/resource-center/definitions/what-is-a-whaling-attack?ysclid=m9vop60069336195026>.

лась кибер-уэйлинговой атаке после того, как финансовый топ-менеджер получил письмо с просьбой о переводе денег, отправленное мошенником от имени нового генерального директора.

В результате компания потеряла 3 миллиона долларов и погибла.⁵

Частыми являются атаки на бизнес, имеющий сложный комплекс межфирменных и внутрифирменных отношений. Например, франчайзинговые компании, испытывают атаки со стороны субъектов, получивших название «лжеРАФы». Так называют мошенников, маскирующихся под известную на финансовом рынке России Российскую ассоциацию франчайзинга.

Эта некоммерческая организация оказывает реальную помощь малому и среднему предпринимательству, вовлекая его в орбиту крупного бизнеса, предоставляя важную для развития информацию, оказывая различные формы содействия, такие как организация встреч, прогнозы, консалтинг, совместные обсуждения, опросы.

С 2010 года Ассоциация функционирует на основе Стратегии развития франчайзинга, в которой были сформулированы основные цели РАФ: обеспечение малых и средних фирм, работающих по системе франчайзинга ресурсами, прежде всего — информированным персоналом, выход российских малых и средних фирм на мировой рынок и генерация концепций, представленных в форме новых франшиз.

Сама Российская ассоциация франчайзинга была создана в 1997 году и сегодня объединяет свыше семидесяти всем известных франчайзинговых, консалтинговых и банковских организаций.

Она добилась международного влияния и признания, а также активно вносила и вносит актуальные изменения и дополнения в действующее хозяйственное законодательство.⁶

Именно РАФ впервые увидела проблему финансового мошенничества на рынке франчайзинга и поставила цель: освобождение рынка от мошенников и «липовых» франшиз.⁷

Уже 15 лет назад именно РАФ впервые было упомянуто о существовании такого явления как «липовая франшиза», сегодня этот термин почти не используется, а активно используются термины «лжефраншиза» и «псевдофранчайзинг».

Под ним подразумеваются группы организаций, объединённые концессионными договорами, в которых нет важнейших атрибутов франчайзинговых правоотношений — паушального платежа, текущих платежей или «роялти», которые представляют собой основу конструкции франчайзинга.

Эту модель используют молодые фирмы, которые берут за основу не свой, самостоятельно разработанный и «раскрученный» товарный знак, а некий придуманный и несуществующий «бренд», который «продemonстрировал эффективность» в каком-то мифическом регионе.

РАФ активно противодействовала мошенникам, помогая честному бизнесу, естественно, что она заработала имя и стала популярна в бизнес-кругах.

Ассоциация сегодня является объединяющим хабом для всех, кто так или иначе заинтересован в развитии франчайзинговых отношений, активно работает со средствами массовой информации, проводит PR-акции, информирует своих членов о важнейших событиях и публичных мероприятиях на рынке франчайзинга.

Но всё больше и больше возникает фирм, которым успех РАФ, как говорится, «не дает спать спокойно». Они пытаются выдать себя за Ассоциацию и представляют свой сайт как официальный сайт РАФ. Захватывая таким способом клиентов, они навязывают им платные услуги, рекомендуют сотрудничество со своими мошенническими подразделениями и похищают информацию конфиденциального характера.

К сожалению, многие представители молодого бизнеса, молодые неопытные руководители оказываются пойманными в подобные ловушки. Что бы этого не произошло, менеджеры просто обязаны знать, какие моменты должны их насторожить, так как это имеет прямое отношение к финансовой безопасности.

⁵ Что такое уэйлинг атака? Фишинг по-крупному. <https://www.kaspersky.ru/resource-center/definitions/what-is-a-whaling-attack?ysclid=m9vop60069336195026> .

⁶ Стратегия РАФ. https://old.rusfranch.ru/about/strategiya_raf/ .

⁷ Стратегия РАФ. https://old.rusfranch.ru/about/strategiya_raf/.

Например, очень многое скажет call-центр, каким образом, с использованием каких лексических форм его работники общаются с клиентом.

Необходимо обратить внимание, насколько ненавязчиво (или же навязчиво) работники центра предлагают с первых минут что-то приобрести.

Кроме того, необходимо понять, связаны ли предлагаемые услуги с данными отношениями франчайзинга именно по определённой франшизе. Если предлагаются услуги, не имеющие прямого отношения к предмету франчайзинга, безусловно, стоит сразу отказаться от сотрудничества.

Следует помнить, что любая Ассоциация имеет Президента, членов, почётных членов, она занимает активную позицию, связанную с социальной ответственностью бизнеса, проводит конференции, встречи в формате как онлайн, так и офлайн, открывает контакты, готова к сотрудничеству в разных формах. Если ничего этого нет, то сайт организации «пустой», фото мероприятий отсутствуют, анонсов событий нет, контакты немногочисленны и спрятаны. Скорее всего, подобная организация — интернет-магазин, цель которого реализовать наивному молодому бизнесмену лжефраншизу. От подобных коммуникаций сразу нужно отказаться.

Ещё одной особенностью финансового мошенничества в современных условиях является его мультисубъектность.

Если раньше преступления совершались в подавляющем большинстве героями-одиночками с невероятной харизмой, которые могли увлечь за собой жертву, то сегодня действуют целые группы, «цепочки», которые сознательно и профессионально психологически воздействуют на жертву. Так, в том же уэйлинге, вначале собирается вся доступная в открытых источниках информация о будущей жертве. Дается прогноз типу личности — предпочтениях, степени экстраверсии или интроверсии, создаются модели атаки на личность. После этого пишется письмо, возможно, с использованием фото или с отсылкой о тех или иных событиях, имевших место в прошлом. Жертва должна быть введена в заблуждение, должна почувствовать, что общается с руководителем или коллегой, не заподозрить «чужого». IT-специалисты работают над «правдоподобным» сайтом с соответствующим интерфейсом, адресом электронной почты.

Практически то же самое можно сказать и о лжеРАФах. Здесь «трудятся» и маркетологи, и иные специалисты, которые ведут жертву, не давая ей никаких шансов, если она имела неосторожность к ним обратиться и начать сотрудничество. Так, параллельно с Российской Ассоциацией Франчайзинга, только в Москве есть несколько её копий — Международная Ассоциация Франчайзинга, Российский Консультант Франшиз, Русская Франшиза.⁸

При этом фирмы, корпорации, компании, пытаясь позаботиться о своём имидже, скрывают информацию о нападении. Они не обращаются в следственные органы, что делает ситуацию более сложной. Безусловно, здесь имеет место ложное понимание авторитета и отсутствие социальной ответственности бизнеса перед обществом. Бизнес должен проинформировать и предупредить участников рынка о финансовом мошенничестве, в борьбе с которым главное оружие — гласность.

Главная опасность финансового мошенничества — разрастание материального ущерба до небывалых размеров, превращение проблемы в макроэкономическую. Так, общий ущерб от деятельности мошенников по итогам девяти месяцев 2024 года достиг 150 млрд. руб., среди которых 15 млрд. руб. пришлось на банковские операции без участия и без согласия клиента.⁹

Среди преступлений в сфере информационно-коммуникационных технологий за девять месяцев 2024 года Следственный комитет РФ зарегистрировал 353 000 таких случаев, что на 25,6% больше, чем было за аналогичный период прошлого года (281 000).¹⁰

Ущерб от мошенничества исследовали специалисты Сбербанка.

⁸ Мертвые души франчайзинга <https://buybrand.ru/articles/1909/>.

⁹ СК оценил ущерб от мошенничества. <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2024/12/05/1079559-sk-otsenil-uscherb-ot-moshennikov>.

¹⁰ Там же.

Сбербанк общие потери российской экономики от мошеннических схем оценил в 1 трлн. руб. Об этом официально говорил в ноябре 2024 года заместитель председателя правления банка Станислав Кузнецов.¹¹

Но никакими стоимостными характеристиками нельзя измерить разрушение доверия, которое превалирует в обществе. То, что воспитывалось в людях на протяжении почти всего двадцатого столетия, разрушается безвозвратно. Исследования социологов показали, что значимость такого социального фактора как «вера в силу добра» постоянно понижается.¹² Социальные потери этого явления неисчислимы.

Список литературы

1. Глухова М.И. Роль нетворкинга в преодолении «псевдофранчайзинга» как новой формы финансового мошенничества в современной экономике. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 60–64. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-60-64>.
2. Гордячкова, О. В., Калаврий Т.Ю. Личные финансы и финансовая безопасность. Учебное пособие. — М.: Мир науки, 2021. — Режим доступа: <https://izd-mn.com/PDF/48MNNPU21.pdf>. (дата обращения: 22.04.2025). — Текст: электронный.
3. Купрейченко А.Б. Психология доверия и недоверия. — М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2008, 564 с.
4. Мертвые души франчайзинга. <https://buybrand.ru/articles/1909/> (дата обращения: 22.04.2025). — Текст: электронный.
5. Стратегия РАФ. https://old.rusfranch.ru/about/strategiya_raf/ (дата обращения: 22.04.2025). — Текст: электронный.
6. Что такое уэйлинг атака? Фишинг по-крупному. <https://www.kaspersky.ru/resource-center/definitions/what-is-a-whaling-attack?ysclid=m9vop60069336195026> (дата обращения: 22.04.2025). — Текст: электронный.
7. 11 типов фишинга и их примеры из реальной жизни. <https://www.cloudav.ru/mediacenter/tips/types-of-phishing/> (дата обращения: 22.04.2025). — Текст: электронный.

References

1. Glukhova M.I. The role of networking in overcoming «pseudo-franchising» as a new form of financial fraud in the modern economy. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 1. P. 60–64. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-60-64>.
2. Gordyachkova, O.V., Kalavri, T.Y. Personal finance and financial security. Textbook. — Moscow: Mir Nauki, 2021. — Access mode: <https://izd-mn.com/PDF/48MNNPU21.pdf>.
3. Kupreichenko A.B. Psychology of trust and distrust. Moscow: Publishing house «Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences», 2008, 564 с.
4. Dead souls of franchising. <https://buybrand.ru/articles/1909/> (date of access: 04/22/2025). — Text: electronic.
5. RAF strategy. https://old.rusfranch.ru/about/strategiya_raf/ (date of access: 04/22/2025). — Text: electronic.
6. What is a whaling attack? Phishing in a big way. <https://www.kaspersky.ru/resource-center/definitions/what-is-a-whaling-attack?ysclid=m9vop60069336195026> (accessed: 04/22/2025). — Text: electronic.
7. 11 types of phishing and their real-life examples. <https://www.cloudav.ru/mediacenter/tips/types-of-phishing/>.

Статья поступила в редакцию 25.04.2025; одобрена после рецензирования 12.05.2025; принята к публикации 15.05.2025.

The article was submitted 25.04.2025; approved after reviewing 12.05.2025; accepted for publication 15.05.2025.

¹¹ СК оценил ущерб от мошенничества. <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2024/12/05/1079559-sk-otsenil-uscherb-ot-moshennikov>

¹² Купрейченко А.Б. Психология доверия и недоверия. — М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2008. С. 125.

ОТРАСЛЕВОЙ СЕКТОР КАК ОСНОВА ЭКОНОМИКИ РОССИИ / INDUSTRY SECTOR AS THE BASIS OF THE RUSSIAN ECONOMY

DOI 10.24182/2073-6258-2025-24-2-20-28



Обзорная статья / Review article
УДК 377

Предпринимательский тайм-менеджмент: оценка эффективности онлайн-курсов

Т. Ю. Добровольская

*старший преподаватель
кафедра Корпоративной культуры,
Университет «Синергия»,
Москва, Россия
TDobrovolskaia@synergy.ru*

А. А. Шавырина

*кандидат психологических наук, доцент кафедры
кафедра Корпоративной культуры,
Университет «Синергия»,
Москва, Россия
AShavyrina@synergy.ru*

Е. В. Алексеева

*доцент кафедры
кафедра Предпринимательства и конкуренции,
Университет «Синергия»,
Москва, Россия
eturchaninova@synergy.ru*

А. Ю. Погорелова

*доцент кафедры
кафедра Предпринимательства и конкуренции,
Университет «Синергия»,
Москва, Россия
apogorelova@synergy.ru*

Аннотация: В статье представлены результаты комплексного исследования адаптивности онлайн-курсов по тайм-менеджменту для предпринимательской деятельности. На основе анализа программ, ведущих российских образовательных платформ (Нетология, Skillbox, 4brain и др.) выявлен существенный диссонанс между традиционными методиками управления временем и специфическими потребностями предпринимателей. Методология исследования включала контент-анализ, экспертные интервью ($n = 15$) и анкетирование предпринимателей ($n = 120$). Установлено, что лишь 30% курсов содержат специализированные модули по работе с бизнес-неопределенностью, при этом программы с долей практики $> 50\%$. Разработана интегративная модель предпринимательского тайм-менеджмента, сочетающая: адаптивные техники планирования (контекстное, жестко-гибкое), динамическую приоритезацию с экономическими критериями, цифровые инструменты автоматизации. Результаты показывают, что эффективные программы должны включать 70% практического

© Добровольская Т. Ю., Шавырина А. А., Алексеева Е. В., Погорелова А. Ю., 2025
© Dobrovolskaya T. Yu., Shavyrina A. A., Alekseeva E. V., Pogorelova A. Yu., 2025

контента, кейсы из предпринимательской практики, модули по персональному энергоменеджменту. Предложен алгоритм выбора курсов на основе 4-уровневой системы оценки (непосредственная применимость, бизнес-метрики, ресурсная оптимизация, стратегическая ценность).

Ключевые слова: предпринимательский тайм-менеджмент, онлайн-обучение, жестко-гибкое, контекстное планирование, инструменты продуктивности, оценка эффективности курсов, управление энергией, бизнес-метрики.

Для цитирования: Добровольская Т.Ю., Шавырина А.А. Алексеева Е.В., Погорелова А.Ю., Предпринимательский тайм-менеджмент: оценка эффективности онлайн-курсов. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 2. С. 20–28. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-20-28>.

Entrepreneurial time-management: evaluation of the effectiveness of online courses

T. Yu. Dobrovolskaya

*Senior Lecturer
Corporate Culture Department,
Synergy University,
Moscow, Russia
TDobrovolskaia@synergy.ru*

A. A. Shavyrina

*Cand. Sci. (Psych.), Assoc. Prof.
Corporate Culture Department,
Synergy University,
Moscow, Russia
AShavyrina@synergy.ru*

E. V. Alekseeva

*Associate Professor of the Department
Entrepreneurship and Competition Department,
Synergy University,
Moscow, Russia
eturchaninova@synergy.ru*

A. Yu. Pogorelova

*Associate Professor of the Department
Entrepreneurship and Competition Department,
Synergy University,
Moscow, Russia
apogorelova@synergy.ru*

Abstract: The article presents the results of a comprehensive study of the adaptability of online courses on time-management for entrepreneurship. Based on the analysis of programs of leading Russian educational platforms (Netology, Skillbox, 4brain, etc.), a significant dissonance was revealed between traditional time management methods and the specific needs of entrepreneurs. The research methodology included content analysis, expert interviews ($n = 15$), and a questionnaire survey of entrepreneurs ($n = 120$). It was found that only 30% of courses contain specialized modules on working with business uncertainty, while programs with a practice share of $> 50\%$. An integrated model of entrepreneurial time management has been developed, combining: adaptive planning techniques (contextual, rigid-flexible), dynamic prioritization with economic criteria, digital automation tools. The results show that effective programs should include 70% practical content, cases from entrepreneurial practice and modules on energy management. An algorithm for selecting courses based on a 4-level assessment system (direct applicability, business metrics, resource optimization, strategic value) is proposed.

Keywords: entrepreneurial time management, online learning, adaptive planning, digital productivity tools, course effectiveness assessment, energy management, business metrics.

For citation: Dobrovolskaya T. Yu., Shavyrina A. A., Alekseeva E. V., Pogorelova A. Yu., *Entrepreneurial time-management: assessing the effectiveness of online courses. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 2. P. 20–28. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-20-28>.*

В условиях высокой динамики современного бизнес-окружения эффективное управление временем становится важным навыком для предпринимателей. В отличие от наемных сотрудников, предприниматели сталкиваются с необходимостью одновременного решения множества задач стратегического планирования, операционного управления, переговоров с партнерами и контроля финансовых потоков. В этой связи традиционные методики тайм-менеджмента зачастую оказываются недостаточно адаптированными к специфике предпринимательской деятельности, требующей гибкости, быстрой переориентации и работы в условиях неопределенности.

Несмотря на растущий спрос на обучение управлению временем, рынок онлайн-курсов демонстрирует дефицит программ, учитывающих особенности предпринимательства. Многие существующие курсы предлагают универсальные решения, не учитывающие такие ключевые аспекты, как делегирование в условиях малого бизнеса, приоритизация в условиях ограниченных ресурсов или работа с цифровыми инструментами автоматизации. В результате предприниматели либо вынуждены адаптировать общие методики тайм менеджмента под свои нужды, либо отказываться от их применения, что снижает их продуктивность.

Целью данной статьи является комплексный анализ онлайн-курсов по тайм-менеджменту с точки зрения их применимости в предпринимательской среде.

Методология исследования включала три последовательных этапа. На подготовительном этапе проводился обзор теоретических моделей предпринимательского тайм-менеджмента, формировалась репрезентативная выборка онлайн курсов и разрабатывались критерии оценки курсов. Основной этап включал сбор эмпирических данных через анализ содержания курсов, проведение экспертных интервью и масштабное анкетирование предпринимателей. На заключительном аналитическом этапе осуществлялась систематизация полученных данных, разработка практических рекомендаций и формулировка выводов.

Выборка исследования формировалась по принципу целевого отбора с учетом следующих критериев: отобраны по результатам отзывов рейтинговые онлайн-курсы с пяти ведущих российских образовательных платформ (Нетология, Skillbox, 4brain, Специалист.ру, Eduson), экспертная группа включала 5 практикующих бизнес-тренеров и успешных предпринимателей. В анкетировании приняли участие 120 владельцев малого и среднего бизнеса из различных регионов России со стажем предпринимательской деятельности не менее двух лет. Контент-анализ образовательных программ проводился с использованием разработанного чек-листа, содержащего 18 параметров оценки.

Ограничения исследования включают языковые ограничения (анализировались только русскоязычные курсы), зависимость от точности самоотчетов респондентов.

В научной литературе подчеркивается значимость тайм-менеджмента как ключевого элемента деятельности предприятия, определяющего эффективность бизнес-процессов и стратегическое развитие организации.

Как отмечает Г.А. Архангельский, эффективное управление временем выступает критически важным ресурсом, определяющим конкурентоспособность организации и достижение стратегических целей¹. Этот тезис особенно актуален для предпринимателей, работающих в условиях высокой неопределенности и ограниченных ресурсов. М.А. Лукашенко расширяет понимание тайм-менеджмента, рассматривая его как инструмент формирования корпоративной культуры и создания синергетического эффекта, влияющего на конкурентные преимущества бизнеса². Д.М. Горлов и Л.В. Коваленко рассматривают тайм-менеджмент не только как концепцию, но и как конкретную технологию

¹ Архангельский Г.А. Тайм-менеджмент: позиционирование, конкурентные преимущества, миссия. Современная конкуренция. 2010. № 2. С. 135–142.

² Лукашенко М.А. Тайм-менеджмент в корпоративной культуре и конкурентоспособность компании. Современная конкуренция. 2012. № 2. С. 34–41.

управления, включающую инструменты планирования и контроля временных затрат, методы организации многозадачной деятельности и адаптацию к специфике конкретного бизнеса³. Особую значимость для предпринимателей имеют практические аспекты тайм-менеджмента Д.М. Шакирова с соавторами выделяют следующие эффекты от его применения повышение мотивации и личной эффективности, оптимизация использования ресурсов⁴. Особая роль в реализации концепции тайм-менеджмента принадлежит руководителям. Как отмечает Д.В. Титова, от руководителя зависит качество внедрения методов управления временем, обучение персонала соответствующим стратегиям⁵.

Тайм-менеджмент в предпринимательской деятельности базируется на трех фундаментальных принципах, отличающих его от классических подходов к управлению временем — гибкость, расстановка приоритетов, делегирование и автоматизация. Непредсказуемость рынка, изменения в законодательстве или внезапные кризисы вынуждают предпринимателей оперативно перестраивать график. Эффективные методики (например, Agile-планирование) предполагают не фиксированные расписания, а гибкие «дорожные карты» с регулярными корректировками. Ограниченность ресурсов (временных, финансовых, человеческих) делает критически важным умение выделять ключевые задачи. Методы матрицы Эйзенхауэра или правила 80/20 (принцип Парето) помогают фокусироваться на действиях, дающих максимальную отдачу, отсекая второстепенные. Предприниматели, особенно на ранних стадиях бизнеса, часто пытаются контролировать все процессы лично, что ведет к перегрузке. Эффективный тайм-менеджмент предполагает передачу рутинных задач (например, бухгалтерии или SMM) сотрудникам или сторонним сервисам, а также внедрение цифровых инструментов (Trello, Notion, CRM-систем). Если в корпоративной среде планы строятся на квартал или год, предприниматели часто действуют в режиме «коротких циклов» (неделя/месяц) из-за изменчивости рынка. Это требует навыков быстрого пересмотра стратегий без потери фокуса на долгосрочных целях. Одновременное управление продажами, финансами, маркетингом и персоналом создает когнитивную нагрузку. Классические системы (например, Pomodoro) в данном случае менее эффективны — требуются комбинированные подходы, например, бюджетирование времени на выполнение определенных задач. Предприниматели не могут полагаться на шаблонные решения. Например, жесткое расписание встреч может помешать оперативному реагированию на возможности (например, внезапные переговоры с инвестором). Важна «буферная» система, оставляющая временные резервы, что становится возможным с применением жестко-гибкого планирования.

Таким образом, теоретическая база предпринимательского тайм-менеджмента акцентирует необходимость адаптивных методик, сочетающих структурированность с гибкостью.

Классические программы по тайм-менеджменту, как правило, включают следующие ключевые модули: целеполагание, планирование, расстановка приоритетов, обзор задач, хронометраж, самомотивация, корпоративный тайм-менеджмент⁶. Однако для предпринимателей подобная структура требует существенной адаптации. Проведенное исследование рейтинговых онлайн-курсов выявило существенный диссонанс между содержанием таких программ и реальными потребностями предпринимателей. Как показал контент-анализ учебных программ, лишь 30% рассмотренных курсов содержат адаптированные под предпринимательскую деятельность методики. При этом в 70% случаев наблюдалось механическое перенесение корпоративных моделей тайм-менеджмента, что в условиях предпринимательской среды оказывается малоэффективным. Особенно проблемными в этом отношении оказались блоки, связанные с планированием и расстановкой приоритетов, где традиционные подходы требуют существенной модификации. В результате исследования

³ Горлов Д.М., Коваленко Л.В. Использование технологий тайм-менеджмента в деятельности современного руководителя. Вестник Академии знаний. 2020. № 1 (36). С. 68–71.

⁴ Шакирова Д.М., Подыганова К.Е., Дятлова Д.В., Савельева Д.С. Тайм-менеджмент как инструмент планирования деятельности. НК. 2022. № 1. С. 40–52.

⁵ Титова Д.В. Принципы тайм-менеджмента в управленческой деятельности руководителей бизнес-организации. Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. 2020. № 1. С. 33–36.

⁶ Тайм-менеджмент. Полный курс: учеб. пособие / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, С.В. Бехтерев, Т.В. Телегина; под ред. Г.А. Архангельского. — М.: Альпина Паблишер, 2019. 311 с.

были идентифицированы три ключевых аспекта, требующих принципиально иного подхода применительно к предпринимательской деятельности: гибкость планирования, динамическая приоритизация, самомотивация и управление энергией. Данные анкетирования, полученные в ходе интервью с 120 предпринимателями (малый и средний бизнес, стаж предпринимательской деятельности от 2 лет), продемонстрировали, что наиболее эффективными для них оказываются: контекстное планирование, позволяющее группировать задачи по функциональным направлениям (финансы, маркетинг, производство) с последующей их «пакетной» обработкой; жестко-гибкая система планирования, сочетающая фиксированные элементы (встречи, «дни концентрации») с плавающим графиком оперативных задач; результат-ориентированные методики, фокусирующиеся на ключевых показателях эффективности (KPI).

Традиционная матрица Эйзенхауэра в предпринимательской среде требует существенной доработки. Как показало исследование, наиболее эффективными дополнениями становятся: многокритериальная оценка задач с учетом не только срочности/важности, но и потенциального экономического эффекта, рисков и необходимых ресурсов; принцип «плавающих приоритетов», допускающий оперативный пересмотр значимости задач в условиях изменяющейся бизнес-среды; техника «стратегического фильтра» для отсева операционной текучки, не влияющей на ключевые бизнес-метрики.

Специфика предпринимательской деятельности требует особого внимания к визуализации рабочих процессов с использованием интеллект-карт и канбан-досок, идентификации и устранению «хронофагов» на уровне бизнес-процессов (а не только личной эффективности), системному делегированию с четкими критериями оценки результата.

Проведенный анализ позволил выделить три ключевых направления, требующих включения в специализированные программы обучения: энергетический менеджмент, сценарное планирование и цифровая трансформация процессов.

Исследования продуктивности в работах Т. Шварца демонстрируют, что для предпринимателей критически важным становится управление не временем, а личной энергией⁷. Это предполагает анализ индивидуальных биоритмов и выстраивание рабочего графика в соответствии с энергетическими циклами, техники быстрого восстановления, принципы «глубокой работы» К. Ньюпорта для стратегически важных задач⁸.

Как показали результаты опроса, 83% предпринимателей сталкиваются с необходимостью принятия решений в условиях недостатка информации. Наиболее эффективными методиками оказываются сценарное планирование с разработкой нескольких вариантов развития событий, гибкие дорожные карты с чек-листами для корректировки курса.

Современные технологические решения позволяют существенно оптимизировать временные затраты через автоматизацию рутинных операций через интеграцию CRM и task-менеджеров, использование AI-ассистентов для первичной обработки информации, внедрение систем аналитики для мониторинга временных затрат на уровне компании.

Таблица 1

Сравнительный анализ традиционного и предпринимательского подходов к тайм-менеджменту⁹

Критерий	Традиционный подход	Предпринимательский подход
Горизонт планирования	Фиксированный (день/неделя)	Мультиуровневый (от оперативного до стратегического)
Основной фокус	Личная эффективность	Системная эффективность бизнеса

⁷ Schwartz T., Gomes J., McCarthy C. The Way We're Working Isn't Working: The Four Forgotten Needs That Energize Great Performance. N.Y.: Free Press, 2010. 352 p.

⁸ Newport C. Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World. N.Y.: Grand Central Publishing, 2016. 304 p.

⁹ Составлено авторами.

Критерий	Традиционный подход	Предпринимательский подход
Критерии успеха	Выполнение запланированного	Достижение бизнес-показателей
Инструментарий	Бумажные носители	Цифровые экосистемы
Гибкость	Жесткие схемы	Адаптивные модели

Таким образом, проведенное исследование демонстрирует необходимость принципиально-го пересмотра традиционных подходов к обучению тайм-менеджменту применительно к предпринимательской деятельности. Специфика работы предпринимателей требует разработки специализированных программ, сочетающих классические методики с адаптированными техниками управления временем в условиях неопределенности.

Современный рынок онлайн-образования предлагает значительное разнообразие программ по управлению временем, различающихся по стоимости, продолжительности, формату и целевому назначению. В ходе исследования были проанализированы предложения пяти ведущих российских платформ: Нетология, Skillbox, 4brain, «Специалист» и Eduson. Нетология предлагает двухмодульную программу, где первый модуль посвящен личной эффективности (планирование, распределение нагрузки, борьба с прокрастинацией), а второй — командному взаимодействию. Ключевое преимущество курса — работа с реальными бизнес-кейсами и создание персонализированного набора техник. Однако, как показал анализ, лишь 15% содержания адаптировано под специфику предпринимательской деятельности.

Skillbox разработал четырехмодульную программу с акцентом на создание персонального дашборда планирования. Курс демонстрирует хороший баланс между тактическими (ежедневное планирование) и стратегическими (годовые цели) аспектами. Особого внимания заслуживает модуль по анализу «хронофагов», содержащий специализированные инструменты для владельцев бизнеса.

Программа 4brain выделяется наибольшим разнообразием техник (более 100 методов), включая редкие методики типа ТОТЕ-модели и квадрата Декарта. Однако предприниматели отмечают недостаток практической привязки к бизнес-процессам — лишь 23% примеров взяты из предпринимательской практики.

Курс учебного центра «Специалист» делает акцент на инструментах делегирования и командной работы, что особенно ценно для растущих бизнесов. Анализ содержания показал, что 40% материала посвящено именно корпоративным аспектам тайм-менеджмента.

Eduson использует наиболее персонализированный подход, начиная обучение с диагностики текущих навыков. Практическая составляющая составляет около 70% курса, что особенно важно для предпринимателей, предпочитающих обучение через действие.

Исследование выявило три доминирующих подхода в обучении тайм-менеджменту: модульный, технический и практико-ориентированный подход.

Модульный подход преобладает на платформах Нетология и Skillbox. Характеризуется четкой структуризацией материала по тематическим блокам. Преимущество — системность изложения, недостаток — часто искусственное разделение смежных тем.

Технический подход наиболее выражен в программе 4brain. Акцент делается на освоении конкретных инструментов и технологий (от матрицы Эйзенхауэра до специализированного программного обеспечения). Анализ показал, что предприниматели особенно ценят практические руководства по интеграции различных digital-инструментов.

Практико-ориентированный подход. Лидером является Eduson, где до 80% времени отводится на решение кейсов и бизнес-симуляции. Как показали опросы, именно такой формат наиболее эффективен для предпринимателей — уровень усвоения материала достигает 73% против 45% у лекционных форматов.

Проведенный анализ онлайн курсов по управлению временем позволяет сформулировать следующие ключевые выводы, имеющие практическое значение для предпринимателей:

Большинство курсов предлагают универсальные техники тайм-менеджмента, не учитывающие специфику предпринимательской деятельности. Лишь 30% платных программ (Skillbox, Eduson) содержат адаптированные модули по работе с бизнес-неопределенностью и стратегическому планированию.

Наиболее эффективными для предпринимателей оказались курсы с долей практических заданий свыше 50% (Eduson — 70%, Skillbox — 60%). Теоретические программы (4brain) демонстрируют низкую применимость в реальных бизнес-условиях.

Анализ показал, что для предпринимателей наиболее ценны программы, сочетающие техники оперативного управления (матрица Эйзенхауэра, метод «помидора»), стратегические инструменты (диаграмма Ганта, жестко-гибкое, контекстное планирование), психологические аспекты (борьба с прокрастинацией, управление энергией)

Современные курсы (Eduson, Skillbox) включают обучение работе с Trello, MindMeister, Google-календарем. Это соответствует потребностям предпринимателей в цифровизации процессов — 78% опрошенных владельцев бизнеса отмечают важность интеграции методов ТМ с используемыми IT-системами.

При выборе онлайн курса для обучения предпринимателям следует ориентироваться на курсы, которые содержат модули по стратегическому бизнес-планированию, включают кейсы из предпринимательской практики, предлагают инструменты для командного ТМ, обеспечивают обучение цифровым инструментам автоматизации. Критически важным является не столько сам факт прохождения курса, сколько последующее внедрение изученных методик в ежедневную практику управления бизнесом.

Для оценки потенциальной эффективности обучения перед прохождением курса предприниматель может использовать следующий алгоритм:

1. Диагностика бизнес-потребностей. Выявить 3–5 ключевых «болевых точек» в управлении временем. Определить желаемые бизнес-результаты от обучения.

2. Анализ содержания. Проверить наличие модулей по предпринимательской специфике, инструментов для работы с неопределенностью, техник самомотивации, селф-менеджмента, энергоменеджмента.

3. Оценка формата. Оптимальное сочетание материала 30% теории — 70% практики с интерактивными элементами (бизнес-симуляции) и доступом к цифровым инструментам.

Предпринимателям следует подходить к выбору курсов по тайм-менеджменту как к стратегической инвестиции, оценивая программы через призму их способности решать конкретные бизнес-задачи. Наибольшую ценность представляют практико-ориентированные программы, обеспечивающие немедленное внедрение инструментов и измеримое влияние на ключевые бизнес-показатели. Оптимальный курс должен сочетать адаптированные методики управления временем с обучением цифровым инструментам автоматизации и техникам сохранения продуктивности в условиях неопределенности.

Для предпринимателей традиционные модели оценки эффективности обучения требуют существенной адаптации. В отличие от топ-менеджеров, предприниматели нуждаются в программах, которые обеспечивают немедленную практическую отдачу. По данным опроса 120 владельцев малого бизнеса, 82% оценивают эффективность курса по его способности решать актуальные операционные проблемы в течение первых 2 недель обучения, интегрируются в существующие бизнес-процессы, важным становится не столько усвоение теории, сколько возможность немедленного внедрения инструментов (например, интеграция методик планирования с используемыми CRM-системами). Предпринимательский тайм-менеджмент требует особого внимания к энергоменеджменту (техники сохранения продуктивности при ограниченных ресурсах), минимизации временных затрат на само обучение (оптимальная продолжительность курса 10–20 часов)

На основе анализа существующих подходов предлагается модифицированная система оценки онлайн курса по управлению временем и включает 4 уровня: непосредственная применимость (возможность использовать техники сразу после урока), бизнес-метрический эффект (влияние на ключе-

вые показатели: выручка, клиентский поток), ресурсная оптимизация (сокращение временных затрат на рутинные операции) и стратегическая ценность (вклад в долгосрочное развитие бизнеса).

На основании проведенного исследования предлагается следующая оптимальная структура специализированных программ по предпринимательскому тайм-менеджменту: фундаментальные принципы (20% курса), включающие базовые концепции тайм-менеджмента, особенности предпринимательского восприятия времени, диагностику индивидуальных паттернов рабочего поведения. Предпринимательская специфика включает изучение специализированных техник (50% курса), включающие методы жестко-гибкого, контекстного планирования, инструменты динамической приоритезации, технологии управления вниманием и энергией. Изучение цифровых инструментов (20% курса) включает обзор современных платформ, принципы автоматизации, применение AI. Практическое применение инструментов ТМ (10% курса) рассматривает разбор отраслевых кейсов, деловые игры и индивидуальные проекты. Наиболее перспективными представляются курсы, сочетающие модульный подход с практико-ориентированной методикой и интеграцией современных AI-инструментов.

Список литературы

1. Архангельский Г.А. Тайм-менеджмент: позиционирование, конкурентные преимущества, миссия. Современная конкуренция. 2010. № 2. С. 135–142.
2. Добровольская Т.Ю., Шавырина А.А. Обучение предпринимателей гибким методам управления проектами на образовательных платформах. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 69–75. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-69-75>.
3. Горлов Д.М., Коваленко Л.В. Использование технологий тайм-менеджмента в деятельности современного руководителя. Вестник Академии знаний. 2020. № 1 (36). С. 68–71.
4. Лукашенко М.А. Тайм-менеджмент в корпоративной культуре и конкурентоспособность компании. Современная конкуренция. 2012. № 2. С. 34–41.
5. Шакирова Д.М., Подыганова К.Е., Дятлова Д.В., Савельева Д.С. Тайм-менеджмент как инструмент планирования деятельности. НК. 2022. № 1. С. 40–52.
6. Титова Д.В. Принципы тайм-менеджмента в управленческой деятельности руководителей бизнес-организации. Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. 2020. № 1. С. 33–36.
7. Тайм-менеджмент. Полный курс: учеб. пособие / Г.А. Архангельский, М.А. Лукашенко, С.В. Бекхтерев, Т.В. Телегина; под ред. Г.А. Архангельского. – М.: Альпина Паблишер, 2019. 311 с.
8. Schwartz T., Gomes J., McCarthy C. The Way We're Working Isn't Working: The Four Forgotten Needs That Energize Great Performance. – N.Y.: Free Press, 2010. 352 p.
9. Newport C. Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World. N.Y.: Grand Central Publishing, 2016. 304 p.

References

1. Arkhangelskiy G.A. Time management: positioning, competitive advantages, mission. Sovremennaya konkurentsia. 2010. No. 2. P. 135–142.
2. Dobrovolskaya T.Yu., Shavyrina A.A. Training entrepreneurs in flexible project management methods. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 2. P. 69–75. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-69-75>.
3. Gorlov D.M., Kovalenko L.V. Using time management technologies in the activities of a modern manager. Vestnik Akademii znaniy. 2020. No. 1 (36). P. 68–71.
4. Lukashenko M.A. Time management in corporate culture and company competitiveness. Sovremennaya konkurentsia. 2012. No. 2. P. 34–41.
5. Shakirova D.M., Podyganova K.E., Dyatlova D.V., Savelieva D.S. Time management as a tool for activity planning. NK. 2022. No. 1. P. 40–52.
6. Titova D.V. Principles of time management in the managerial activities of business organization leaders. Meditsina. Sotsiologiya. Filosofiya. Prikladnye issledovaniya. 2020. No. 1. P. 33–36.
7. Time Management. Complete Course: textbook / G.A. Arkhangelskiy, M.A. Lukashenko, S.V. Bekhterev, T.V. Telegina; ed. by G.A. Arkhangelskiy. – Moscow: Alpina Publisher, 2019. 311 p.
8. Schwartz T., Gomes J., McCarthy C. The Way We're Working Isn't Working: The Four Forgotten Needs That Energize Great Performance. – N.Y.: Free Press, 2010. 352 p.
9. Newport C. Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World. N.Y.: Grand Central Publishing, 2016. 304 p.

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

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 26.04.2025; одобрена после рецензирования 12.05.2025; принята к публикации 15.05.2025.

The article was submitted 26.04.2025; approved after reviewing 12.05.2025; accepted for publication 15.05.2025.



Концептуальная модель управления созданием инновационного продукта инжиниринга

И. С. Мухин

аспирант

Университет Синергия,

Москва, Россия

mukhinilya@mail.ru

Аннотация: Целью исследования является разработка концептуальной модели управления инновациями в создании инновационного продукта инжиниринга. Объект исследования: инновационный инжиниринг. Методы исследования: общенаучные методы (анализа и синтеза информации, сравнения). В статье рассматриваются прошлые исследования и подходы к управлению инновациями и созданию инновационного продукта инжиниринга. На основе прошлых публикаций делается вывод о том, что не существует актуальной модели управления инновациями и созданием нового продукта инновационного инжиниринга. В статье дополнено содержание понятий «инновационный продукт инжиниринга» и «управление инновациями инжиниринга».

Научная новизна исследования заключается в предложении концепции управления созданием инновационного продукта инжиниринга. Выделены основные принципы управления инжинирингом инноваций, составлена матрица распределения ответственности ключевых исполнителей в процессах управления инновационным инжинирингом, систематизированы методы стратегического и проектного управления в соответствии с процессами разработки инновационного продукта. Теоретическая значимость исследования состоит в дополнении существующих знаний инновационного менеджмента за счет систематизации методов управления и распределения ответственности.

Ключевые слова: управление, менеджмент, инжиниринг, инновации, проект, модель, метод, инновационный продукт.

Для цитирования: Мухин И.С. Концептуальная модель управления созданием инновационного продукта инжиниринга. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 2. С. 29–35. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-29-35>.

A conceptual management model for the creation of an innovate engineering product

I. S. Mukhin

postgraduate student

Synergy University,

Moscow, Russia

mukhinilya@mail.ru

Abstract: The purpose of the research is to develop a conceptual model of innovation management in the creation of an innovative engineering product. Research object: innovative engineering. Research methods: general scientific methods (analysis and synthesis of information, comparison). The article examines past research and approaches to innovation management and the creation of an innovative engineering product. Based on past publications, it is concluded that there is no current model for managing innovation and creating a new product of innovative engineering. The article adds the content of the concepts «innovative product of engineering» and «innovation management of engineering». The scientific novelty of the research lies in the proposal of a management concept for the creation of an innovative engineering product. The basic principles of innovation engineering management are highlighted, a matrix of responsibility allocation for key performers in innovative engineering management processes is compiled, and methods of strategic and project management are systematized in accordance with the processes of innovative product development. The theoretical significance of the research is to supplement the existing knowledge of innovation management by systematizing management methods and allocating responsibilities.

Keywords: management, engineering, innovation, project, model, method, innovative product.

For citation: Mukhin I.S. A conceptual management model for the creation of an innovate engineering product. *Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship*. 2025. T. 24. № 2. P. 29—35. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-29-35>.

Актуальность темы исследования обусловлена повсеместным внедрением инноваций в российской экономике последних лет. За 2022—2023 г. уровень инновационной активности высокотехнологичного производства увеличился с 42,7% до 43,6%, при этом также выросли затраты и объем инновационных товаров высокотехнологичных отраслей в экономике. К наиболее технологичным отраслям относятся: производство летательных аппаратов, информационные технологии, производство компьютеров, ремонт машин и оборудования, кораблестроение.¹ Таким образом, наблюдается рост отраслей, связанных с инновационным инжинирингом.

Инновационный инжиниринг рассматривается в научной среде, как элемент «Индустрии 4.0», которая стремится к созданию цифровой экономики нового типа. Инновационный инжиниринг используется для создания новой продукции, а также для развития продукта и способов его продвижения. Таким образом, инновационный инжиниринг — это элемент обеспечения конкурентоспособности в современной технологичной экономике.² Рассмотрим некоторые модели инновационного инжиниринга. В статье К.В. Башмаковой и Д.А. Хабирова приводится каскадная модель, которая включает в себя: анализ требований, планирование и реализацию, проектирование, тестирование, интеграцию и поддержку. Авторы считают модель эффективной в управлении проектами инновационного инжиниринга в строительной отрасли.³ В методике А.М. Белки, инжиниринг инновационного проекта включает в себя анализ рынка, создание нового продукта с учетом его технико-экономического обоснования, оценку экономической эффективности, консалтинг, внедрение нового продукта. Таким образом, модель автора является стандартной для инновационных проектов и наиболее востребована в отрасли промышленного производства.⁴

Управление созданием продукта инновационного инжиниринга относится к классу процессов инновационного менеджмента. Часть авторов считает, что в основе управления инновациями лежит инновационная стратегия компании, то есть элементы жизненного цикла, рыночная позиция, научно-техническая политика. В данной концепции управление инновациями включает в себя: определение целей и задач проекта; оценку конкурентоспособности; описание технического задания; планирование и реализация проекта; выбор форм управления; решение задач оперативного и ситуативного реагирования; определение затрат времени и ресурсов; корректировка планов.⁵ В статье А.В. Полянина и В.А. Головина процесс инновационного инжиниринга создания нового продукта включает в себя следующие положения: проектирование (изобретение, тестирование, производство, вывод на рынок); возникновение обратных связей; обязательное создание нового научного знания. Механизм управления инновациями включает в себя: инновационную систему интегра-

¹ Дитковский К.А., Фридлянова С.В. Инновационный рост российской экономики. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. 2024. [Электронный ресурс]. — URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/966501342.pdf> (Дата обращения: 02.04.2025). Текст: электронный.

² Шакалова В.Н. Особенности развития промышленного инжиниринга в условиях цифровой экономики / В.Н. Шакалова. Управление инновационными и инвестиционными процессами и изменениями в условиях цифровой экономики: Сборник научных трудов по итогам III международной научно-практической конференции. 2020. С. 427—431.

³ Башмакова К.В. Реализация инновационной стратегии развития предприятий строительства и инжиниринга / К.В. Башмакова, Д.А. Хабиров. Стратегии и инструменты управления экономикой: отраслевой и региональный аспект: Материалы IX Международной науч-практической конференции. 2021. С. 266—269.

⁴ Белка А. М. Особенности инжиниринга инновационных проектов на промышленном предприятии. Управление инновационными и инвестиционными процессами и изменениями в условиях цифровой экономики. 2021. С. 377—382.

⁵ Ибрагимова А.А. Управление инновациями на предприятии / А.А. Ибрагимова, А.С. Доронкина. Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сборник статей XXII Международной научно-практической конференции. 2023. С. 182—185.

ции; систему управления инновационной деятельностью; создание благоприятной среды; интеграцию объектов управления.⁶

В создании инновационного продукта важной частью является управление персоналом. Лебедев М.М. считает, что сами работники должны обладать важными профессиональными компетенциями, за счет которых руководитель может управлять проектом более эффективно. При создании инновационного продукта используются личные коммуникации внутри команды (осмотические коммуникации). К важным факторам управления относится: мотивация, креативность, разнообразие.⁷ В управлении персоналом, по мнению Л.Д. Робертс, важное значение играет разделение ролей на этапе формирования идей. Должностные обязанности и определения стали размытыми за пределами обычных границ департаментов, что приводит к возникновению вопросов ответственности, координации, полномочий и личных интересов.⁸ Также важной частью является управленческий консалтинг. Из-за отсутствия достоверных прогнозов развития научно-технического процесса, связей между целями и задачами, а также научно-обоснованных подходов к оценке систем управления, важность консалтинга существенно возрастает на всех этапах инновационного проектирования.⁹

В управлении инновациями существует ряд принципов: стратегической направленности, иерархичности, непрерывности, оперативной адаптации, комплексности, интеграции, обратной связи, объединения заинтересованных сторон, доступности информационной инфраструктуры, групповой работы, цифровой трансформации экономики.¹⁰

К современным методам управления инновациями относятся: бенчмаркинг, маркетинговые инновации, ценовые методы, фронтирование рынка, слияние и поглощение, инжиниринг, реинжиниринг, брендинг. К прогнозным методам инновационного развития относят метод Делфи, Форсайта, критических технологий, сценарные методы. К стратегическому управлению инновациями относят: дорожные карты, методы стратегического анализа. Для идентификации потребностей используют технологический аудит и бенчмаркинг.¹¹ Рассмотрим более современные подходы. В исследовании Т. Лагер усовершенствованы и протестированы новые и ранее применявшиеся конструкции и концепции, связанные с инновациями в технологическом и промышленном контексте. Полученные результаты демонстрируют важность ранней интеграции конструкций и концепций для инноваций в области сырья, технологических процессов, связанных с инновациями.¹² В концептуальной модели управления проектами инноваций С.М. Патар делается вывод о том, что организации должны быть готовы внедрять инновации во все процессы. Они могут применять различные подходы, а именно: ориентированный на клиента подход, командный подход и системный подход к разработке новых продуктов и инновациям.¹³

⁶ Полянин А.В. Механизм управления инновационной деятельностью наукоемких предприятий / А.В. Полянин, Т.А. Головина, В.А. Полищукенко. Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2021. № 3(66). С. 22–27.

⁷ Лебедев М.М. Управление командами, создающими инновационный продукт / М.М. Лебедев. Юность науки: Сборник студенческих научных статей, Москва, 14–16 апреля 2021 года / Под редакцией Н.И. Архиповой. Том Часть I. – Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2021. С. 112–117.

⁸ Roberts D.L. Innovating the product innovation process to enable co-creation / D.L. Roberts, R. Palmer, M. Hughes. R&D Management. 2022. Vol. 52. P. 484–497.

⁹ Савина М.В. Проектное управление инновационной деятельностью как инструмент управленческого консалтинга / М.В. Савина, А.А. Степанов. Социальная политика и социология. 2019. Т. 18, № 3(132). С. 74–82.

¹⁰ Кузьминых Н.А. Система управления инновационным развитием региона в контексте цифровой трансформации / Н.А. Кузьминых, А.О. Милицкая. Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12, № 4. С. 2213–2230.

¹¹ Самаль С.А. Современные методы управления инновационной деятельностью на предприятиях / С.А. Самаль, Т.М. Кублицкая. Экономика и управление (Минск). 2016. № 4(48). С. 3–9.

¹² Lager T. Managing ideation and concept integration in the product innovation work process for non-assembled products / T. Lager, C.D. Simms, J. Frishammar. University of Portsmouth Journal. 2023. 31 p.

¹³ Patar C.M. Innovation in Organizations and Management of New Product Development: Strategies and Initiatives. IGI Global Scientific Publishing International Journal of Innovation in the Digital Economy. 2022. Vol.13 (1). P. 1–15.

На основе анализа прошлых исследований можно сделать вывод о том, что в работах авторов не предложено актуальной модели управления инновациями и созданием нового продукта инновационного инжиниринга. Несомненно, данный процесс относится к типу процессов инновационного менеджмента. Тем не менее он должен включать в себя ряд особенностей и подходов в менеджменте, которые будут способствовать большей эффективности управленческих процессов.

Для начала необходимо ввести базовые понятия концептуальной модели управления созданием инновационного продукта инжиниринга.

Инновационный продукт инжиниринга — это конечный результат инновационной деятельности, выраженный в виде материального или нематериального блага. Управление инновационным инжинирингом — это процесс менеджмента, посредством которого реализуются проекты создания инновационного продукта инжинирингового бизнеса.

Целью управления инновационным инжинирингом является создание эффективных моделей инновационного менеджмента по разработке и выведению на рынок продукции инновационного инжиниринга.

Управление проектами инновационного инжиниринга должно отвечать следующим принципам:

1. Научности. Конечный результат, инновационная разработка и процесс создания инновационного продукта должны быть основаны на создании нового научного знания.

2. Полезности. Инновационный продукт инжиниринга должен быть полезен для конечного потребителя или для других производственных процессов.

3. Актуальности. Инновационный продукт инжиниринга должен использовать современные технологии разработки, а его конечный результат должен отвечать потребностям современной экономики в «Индустрии 4.0».

4. Непрерывности. Создание инновационного продукта подразумевает возможность его дальнейшего развития и совершенствования с течением времени.

5. Доступности. Инновационный продукт по своей стоимости и качеству должен быть доступен для конечного потребителя.

Процесс создания инновационного продукта инжиниринга включает в себя следующие этапы: интеграция идей и предложений по разработке инновационного продукта; оценка потребностей рынка по созданию инновационного продукта; разработка технической документации и создание прототипа; проведение маркетинговой кампании продвижения инновационного продукта; вывод продукта на рынок; получение обратной связи; организация послепродажного сервиса.

Концептуальная модель управления созданием инновационного продукта инжиниринга приведена на рисунке 1.

В концептуальной модели управление подразделяется в зависимости от этапов реализации инновационного проекта. Принятие решений в модели может быть, как задачами высшего менеджмента, так и линейного управления. Таким образом, сочетание прямого управления и делегирования полномочий управления инновационным проектом инжиниринга представляется наиболее эффективным.

Распределение ответственности в модели управления созданием инновационного продукта инжиниринга построено по принципу матрицы РАЗУ — инструмента, главной функцией которого является совершенствование и рационализация функциональной структуры компании или проектной команды, с помощью изучения функций сотрудников исследуемой структуры (табл. 1).

После распределения ответственности в управлении созданием инновационного продукта инжиниринга, рассмотрим методы управления на разных этапах реализации проекта (табл. 2).

Управление созданием инновационного продукта инжиниринга является одним из процессов проектного и стратегического менеджмента и требует постоянного совершенствования в условиях новой экономической формации. На основе исследования прошлых публикаций установлено, что единой концепции управления созданием инновационного продукта инжиниринга не существует. Научная новизна исследования заключается в разработке понятийного аппарата и обосновании концептуальной модели управления созданием инновационного продукта инжиниринга. Введены понятия «инновационный продукт инжиниринга» и «управление инновациями инжиниринга».

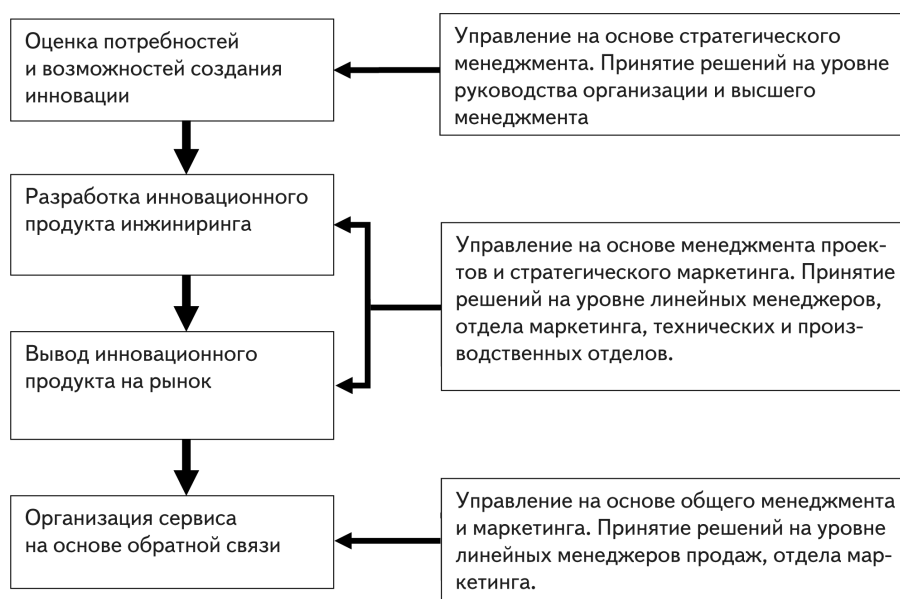


Рис. 1. Концептуальная модель управления созданием инновационного продукта инжиниринга ¹⁴

Матрица «РАЗУ» управления созданием инновационного продукта инжиниринга ¹⁵

Таблица 1

Процесс	Директор/совет директоров	Маркетинг и продажи	НИОКР и производство	Финансовый блок
Генерация идей и проектов создания инновационного продукта	У	И	К	-
Оценка потребностей в разработке инноваций	У	И	К	А
Создание технической документации и прототипа испытаний	У	К	Р	А
Организация и подготовка массового производства	У	Р	И	А
Проведение рекламной кампании инновационного продукта	К	И	К	А
Вывод на рынок инновации	К	И	К	А
Обработка запросов по обратной связи и организации послепродажного сервиса	К	И	Р	А
У – утверждение; К – контроль и координация; Р – разработка документов; И – исполнение и реализация; А – аудит и финансовое управление.				

¹⁴ Разработано автором.

¹⁵ Составлено автором.

Таблица 2

Методы управления созданием инновационного продукта инжиниринга¹⁶

Процесс	Стратегическое управление	Проектное управление
Генерация идей и проектов создания инновационного продукта	Метод дорожных карт	Мозговой штурм, синергия проектов
Оценка потребностей в разработке инноваций	Методы стратегического анализа	Бенчмаркинг, маркетинговое исследование рынка, сегментация
Создание технической документации и прототипа испытаний	Методы сценарного анализа	Инжиниринг, реинжиниринг, брендинг
Организация и подготовка массового производства	Концепция бережливого производства	QRM, Кайдзен, Система 5S, менеджмент качества
Проведение рекламной кампании инновационного продукта	Разработка стратегии связей с общественностью	PR-акции, прямая реклама, интернет-таргетинг, работа с целевой аудиторией
Вывод на рынок инновации	Метод дорожных карт	B2B, активные продажи, модель AIDA
Обработка запросов по обратной связи и организации послепродажного сервиса	Делегирование полномочий	Анализ претензий, уведомлений, опросы потребителей, анализ трендов

Также обоснованы принципы управления инновациями инжиниринга. В соответствии с процессами создания инновационного продукта уточнены методы стратегического и проектного управления, а также распределение ответственности ключевых отделов организации при разработке инновационного продукта. Разработанная модель дополняет существующие научные знания в управлении инновационными проектами за счет систематизации методов управления и распределения ответственности.

Список литературы

1. Дитковский К.А., Фридлянова С.В. Инновационный рост российской экономики. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. 2024. [Электронный ресурс]. – URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/966501342.pdf> (Дата обращения: 02.04.2025). Текст: электронный.
2. Шакалова В.Н. Особенности развития промышленного инжиниринга в условиях цифровой экономики / В.Н. Шакалова. Управление инновационными и инвестиционными процессами и изменениями в условиях цифровой экономики: Сборник научных трудов по итогам III международной научно-практической конференции. 2020. С. 427–431.
3. Башмакова К.В. Реализация инновационной стратегии развития предприятий строительства и инжиниринга / К.В. Башмакова, Д.А. Хабиров. Стратегии и инструменты управления экономикой: отраслевой и региональный аспект: Материалы IX Международной науч-практической конференции. 2021. С. 266–269.
4. Белка А.М. Особенности инжиниринга инновационных проектов на промышленном предприятии. Управление инновационными и инвестиционными процессами и изменениями в условиях цифровой экономики. 2021. С. 377–382.
5. Ибрагимова А.А. Управление инновациями на предприятии / А.А. Ибрагимова, А.С. Доронкина. Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия: сборник статей XXII Международной научно-практической конференции. 2023. С. 182–185.
6. Полянин А.В. Механизм управления инновационной деятельностью наукоемких предприятий / А.В. Полянин, Т.А. Головина, В.А. Полищученко. Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2021. № 3(66). С. 22–27.
7. Лебедев М.М. Управление командами, создающими инновационный продукт / М.М. Лебедев. Юность науки: Сборник студенческих научных статей, Москва, 14–16 апреля 2021 года / Под редакцией Н.И. Архиповой. Том Часть I. – Москва: Российский государственный гуманитарный университет, 2021. С. 112–117.

¹⁶ Составлено автором.

8. Roberts D.L. Innovating the product innovation process to enable co-creation / D.L. Roberts, R. Palmer, M. Hughes. R&D Management. 2022. Vol. 52. P. 484–497.
9. Савина М.В. Проектное управление инновационной деятельностью как инструмент управленческого консалтинга / М.В. Савина, А.А. Степанов. Социальная политика и социология. 2019. Т. 18, № 3(132). С. 74–82.
10. Кузьминых Н.А. Система управления инновационным развитием региона в контексте цифровой трансформации / Н.А. Кузьминых, А.О. Милицкая. Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12, № 4. С. 2213–2230.
11. Самаль С.А. Современные методы управления инновационной деятельностью на предприятиях / С.А. Самаль, Т.М. Кублицкая. Экономика и управление (Минск). 2016. № 4(48). С. 3–9.
12. Lager T. Managing ideation and concept integration in the product innovation work process for non-assembled products T. Lager, C.D. Simms, J. Frishammar. University of Portsmouth Journal. 2023. 31 p.
13. Patar C.M. Innovation in Organizations and Management of New Product Development: Strategies and Initiatives. IGI Global Scientific Publishing International Journal of Innovation in the Digital Economy. 2022. Vol.13 (1). P. 1–15.

References

1. Ditkovsky K.A., Fridlyanova S.V. Innovative growth of the Russian economy. IIEZ HSE. 2024. [Electronic resource]. – URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/966501342.pdf> (Date of request: 04/02/2025). Text: electronic.
2. Shkalova V.N. Features of the development of industrial engineering in the digital economy / V.N. Shkalova. Management of innovation and investment processes and changes in the digital economy: A collection of scientific papers on the results of the III International scientific and practical conference. 2020. Pp. 427–431.
3. Bashmakova K.V. Implementation of an innovative strategy for the development of construction and engineering enterprises / K.V. Bashmakova, D.A. Khabirov. Strategies and tools for economic management: sectoral and regional aspects: Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference. 2021. Pp. 266–269.
4. Belka A.M. Features of engineering innovative projects in an industrial enterprise. Management of innovation and investment processes and changes in the digital economy. 2021. Pp. 377–382.
5. Ibragimova A.A. Innovation management at the enterprise / A.A. Ibragimova, A.S. Doronkina. Experience and problems of management system reform at a modern enterprise: tactics and strategy: collection of articles of the XXII International Scientific and Practical Conference. 2023. Pp. 182–185.
6. Polyanin A.V. The mechanism for managing innovation activities of high-tech enterprises / A.V. Polyanin, T.A. Golovina, V.A. Polishchenko. Bulletin of the Volga State University of Service. Series: Economics. 2021. № 3(66). Pp. 22–27.
7. Lebedev M.M. Management of teams creating an innovative product / M.M. Lebedev. Youth of science: Collection of student scientific articles, Moscow, April 14–16, 2021 / Edited by N.I. Arkhipova. Volume Part I. Moscow: Russian State University for the Humanities, 2021. Pp. 112–117.
8. Roberts D.L. Innovating the product innovation process to enable co-creation / D.L. Roberts, R. Palmer, M. Hughes. R&D Management. 2022 Vol. 52. Pp. 484–497.
9. Savina M.V. Project management of innovation activity as a management consulting tool / M.V. Savina, A.A. Stepanov. Social policy and Sociology. 2019. Vol. 18, No. 3(132). Pp. 74–82.
10. Kuzminykh N.A. The management system of innovative development of the region in the context of digital transformation / N.A. Kuzminykh, A.O. Militskaya. Issues of innovative economics. 2022. Vol. 12, No. 4. Pp. 2213–2230.
11. Samal S.A. Modern methods of innovation management at enterprises / S.A. Samal, T.M. Kublitskaya. Economics and Management (Minsk). 2016. № 4(48). Pp. 3–9.
12. Lager T. Managing ideation and concept integration in the product innovation work process for non-assembled products / T. Lager, C.D. Simms, J. Frishammar. University of Portsmouth Journal. 2023. 31 p.
13. Patar C.M. Innovation in Organizations and Management of New Product Development: Strategies and Initiatives. IGI Global Scientific Publishing International Journal of Innovation in the Digital Economy. 2022. Vol. 13 (1). Pp. 1–15.

Статья поступила в редакцию 11.04.2025; одобрена после рецензирования 28.04.2025; принята к публикации 05.05.2025.

The article was submitted 11.04.2025; approved after reviewing 28.04.2025; accepted for publication 05.05.2025.



Использование коэффициентов оценки эффективности в контексте реализации проектов: сравнение подходов Agile, гибридных методологий и Waterfall

Р. К. Нигматуллин

аспирант

факультет Менеджмента, Университет «Синергия»,

Москва, Россия

ramilnigma@yandex.ru

SPIN-код 8321-1003

А. Г. Дмитриев

кандидат экономических наук, доцент,

заведующий кафедрой

кафедра Организационного менеджмента, Университет «Синергия»,

Москва, Россия

agdmitriev@gmail.com

SPIN-код 1233-3680,

ORCID: 0000-0003-2086-2364

Аннотация: В данной работе проводится сравнительное исследование коэффициентов оценки эффективности в различных методологиях управления проектами: Agile, гибридных подходах и Waterfall.

Целью исследования является определение роли и значимости этих коэффициентов в контексте управления проектами, а также анализ их применения в каждой из рассматриваемых методологий.

Особое внимание уделяется динамичности, адаптивности к изменениям и непрерывной обратной связи в Agile, балансу между структурой и адаптацией в гибридных методологиях, а также строгому планированию и его влиянию на измерение успеха проекта в Waterfall.

Проведённый анализ показал, что выбор подхода к управлению проектом зависит от конкретных условий и задач. Каждый из рассмотренных подходов имеет свои преимущества и недостатки. Выбор подхода должен основываться на анализе конкретных условий проекта, его целей и ограничений.

Результаты исследования могут быть полезны для руководителей проектов, менеджеров и других специалистов, занимающихся управлением проектами. Они могут помочь им выбрать наиболее подходящий подход к управлению проектом и повысить его эффективность за счет внедрения коэффициентов для ее оценки.

Ключевые слова: Управление проектами, Гибкие методологии, Waterfall, Scrum, Гибридные методологии, ROI, KPI, SPI, COD.

Для цитирования: Нигматуллин Р.К., Дмитриев А.Г. Использование коэффициентов оценки эффективности в контексте реализации проектов: сравнение подходов Agile, гибридных методологий и Waterfall. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 2. С. 36–46. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-36-46>.

Using Performance Factors in Project Implementation: Comparing Agile, Hybrid Methodologies and Waterfall Approaches

R. K. Nigmatullin

Postgraduate student

Faculty of Management, Synergy University,

Moscow, Russia

ramilnigma@yandex.ru

SPIN-код 8321-1003

© Нигматуллин Р. К., Дмитриев А. Г., 2025

© Nigmatullin R. K., Dmitriev A. G., 2025

A. G. Dmitriev

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,
Department Head*

*Organizational Management Department, Synergy University,
Moscow, Russia*

agdmiriev@gmail.com

SPIN-код 1233-3680,

ORCID: 0000-0003-2086-2364

Abstract: *This paper provides a comparative study of performance measurement ratios in various project management methodologies: Agile, hybrid approaches and Waterfall.*

The purpose of the study is to determine the role and significance of these coefficients in the context of project management, as well as to analyze their application in each of the methodologies under consideration.

The focus is on agility, adaptability to change and continuous feedback in Agile, the balance between structure and adaptation in hybrid methodologies, and rigorous planning and its impact on measuring project success in Waterfall.

The analysis showed that the choice of approach to project management depends on specific conditions and tasks. Each of the approaches considered has advantages and disadvantages. The choice of approach should be based on an analysis of the specific conditions of the project, its goals and limitations.

The results of the study can be useful for project managers, managers and other professionals involved in project management. They can help them choose the most appropriate approach to project management and improve its efficiency by implementing factors to evaluate it.

Keywords: *Project management, Flexible methodologies, Waterfall, Scrum, Hybrid methodologies, ROI, KPI, SPI, COD.*

For citation: *Nigmatullin R.K., Dmitriev A.G. Using Performance Factors in Project Implementation: Comparing Agile, Hybrid Methodologies and Waterfall Approaches. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 2. P. 36–46. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-36-46>.*

В современном мире управления проектами оценка эффективности является ключевым фактором для успешной реализации любых начинаний. Это мнение разделяют многие эксперты в области управления проектами. Они подчеркивают, что аккуратно измеренная эффективность дает возможность не только отслеживать прогресс в реальном времени, но и предоставляет основу для постоянного совершенствования процессов.

В контексте методологий управления проектами Agile, гибридные подходы и Waterfall представляют три различных философии работы над проектами:

- **Agile** был оформлен как конкретный набор принципов в Манифесте Agile в 2001 году (Manifesto for Agile Software Development)¹ и с тех пор получил широкое признание благодаря своей централизации на клиентской ценности и адаптивности к изменениям.
- **Гибридные методологии** сочетают элементы Agile и более традиционных подходов, таких как Waterfall; они позволяют компаниям выстроить баланс между структурностью плана и гибкостью исполнения.
- **Waterfall**, первоначально описанный в работе Уинстона Ройса, представляет последовательный дизайн процесса.

Каждая из этих методологий использует специализированные коэффициенты для оценки эффективности выполнения задач. Например, в Agile часто используются такие показатели как скорость команды или количество выполненных пользовательских сценариев за интервал времени.

При применении гибридных моделей можно сталкиваться с комбинацией классических KPIs² типа ROI или NPV (Net Present Value) со спринтами из Agile. В рамках Waterfall акцент делается на заранее определённые метрики успеха проекта, которые часто связаны с точным соответствием начальным требованиям спецификации.

Определяя коэффициенты успешности на начальном этапе каждого проекта, независимо от выбранной методологии, можно значительно повысить вероятность достижения желаемых результатов.

¹ Beck K. Manifesto for Agile Software Development / K. Beck, M. Beedle, A. van Bennekum et al. 2001. — URL: <http://agilemanifesto.org/>.

² Савкин, А. «10-этапная система KPI» / А. Савкин. — М.: BSC Designer, 2021. 200 с.

В современной практике управления проектами ключевую роль играет анализ и оценка эффективности проектных активностей. Это обусловлено необходимостью оптимизации ресурсов, времени и финансов, а также повышения вероятности успешного достижения целей проекта. Коэффициенты оценки эффективности представляют собой метрические показатели, которые служат индикаторами успеха или неудач в различных аспектах проектной деятельности.

Примеры коэффициентов представлены в таблице 1.

Таблица 1

Коэффициенты оценки эффективности³

Коэффициент	Описание	Формула расчета	Преимущества	Недостатки
ROI (Return on Investment)	Измеряет доходность инвестиций.	(Прибыль от инвестиций – Стоимость инвестиций) / Стоимость инвестиций	Может быть использован для сравнения эффективности различных инвестиций.	Не учитывает время.
KPI (Key Performance Indicator)⁴	Измеряет эффективность работы в достижении ключевых целей.	Зависит от конкретных целей и задач.	Помогает сфокусироваться на ключевых метриках.	Может быть сложно определить правильные KPI.
COD (Cost of Delay)⁵	Измеряет стоимость промедления в выполнении проекта.	(Стоимость задержки * Время задержки) + Скрытые затраты	Позволяет увидеть финансовые последствия промедления.	Может быть сложно рассчитать точно.
SPI (Schedule Performance Index)⁶	Измеряет эффективность графика работы.	Завершенная работа / Запланированная работа	Позволяет оценить, насколько эффективно соблюдается график.	Не учитывает стоимость работ.

Анализ данных показателей позволяет менеджерам принимать своевременные корректировочные действия, т.к. в случае отступления от первоначальных планов происходит значительное повышение стоимости задержек при выходе продукта на конкурентный рынок.

Использование вышеупомянутых коэффициентов является основополагающим элементом стратегического контроля за ходом выполнения проектов. Постоянный анализ и сравнительная оценка способствует повышению прозрачности выполнения работ и обеспечивает основу для информированного принятия управленческих решений.

Применение коэффициентов оценки эффективности в методологии Agile

Методология Agile зарекомендовала себя как высокоадаптивный подход, позволяющий эффективно реагировать на изменения и достигать поставленных целей. Свойство динамичности Agile-процессов требует от менеджеров использования специализированных коэффициентов оценки эффективности, способных отразить быстроту реакции команды на изменяющуюся внешнюю среду и внутренние условия проекта.

Разработчики методологии Agile утверждают, что для оценивания продуктивности необходимо использовать метрики, отображающие гибкость и скорость работы команд⁷. Примерами таких коэффициентов служат:

³ Составлено авторами.

⁴ Там же.

⁵ Райнертсен, Д.Г. Принципы потока разработки продукта / Д.Г. Райнертсен. – М.: ДМК Пресс, 2016. 256 с. ISBN 978-5-97060-376-4.

⁶ Project Management Institute. Управление проектами: стандарты, методологии, практики / PMI. – Philadelphia: PMI Publishing, 2021. 500 с. ISBN 978-1-64517-102-0.

⁷ Аппело, Ю. Agile-менеджмент: лидерство и управление сложных систем / Юрген Аппело. Пер. с англ. – М.: ДМ Контент, 2014. С. 136–142. ISBN 978-5-97060-114-1.

- **Скорость разработки (Velocity):** Количество работы, выполненное командой за определённый интервал времени.
- **Частота доставки релизов (Release Frequency):** Частота выпуска новых версий продукта или функционала.
- **Уровень удовлетворённости клиента:** Мера того, насколько продукция отвечает потребностям заказчика.
- **Коэффициент готовности продукта (Definition of Done):** Степень завершенности элемента бэк-лога или всего проекта.

Эти метрики предоставляют возможность измерять прогресс в режиме реального времени и обеспечивают основу для непрерывной обратной связи.

Agile подчёркивает необходимость быстрой адаптации к изменяющимся требованиям клиента или рынка. В этом контексте становится ключевым измерение индекса адаптируемости (Adaptability Index), который может быть определён как соотношение успешно имплементированных изменений к общему числу предложений по модификации продукта. Эта концепция была подчёркнута Мартином Фаулером⁸, который указал на значимость готовности команд к переменам без потерь в продуктивности.

Обратная связь является фундаментальным элементом для корректировки рабочего процесса и улучшения результативности⁹. Использование циклов обратной связи (Feedback Loops) помогает оперативно выявлять ошибочные направления разработки или неточные технические решения. Регулярное проведение ретроспектив способствует созданию необходимых корректур в рабочем процессе.

Анализ вышеописанных коэффициентов оказывается чуть ли не первостепенной задачей для агильных команд. Осуществление постоянного контроля за данными параметрами способствует повышению прозрачности выполнения работ и формированию информационного поля для стратегического управленческого анализа. Именно благодаря этому можно достигать значительных успехов в рамках выбранной модели разработки.

Применение коэффициентов оценки эффективности при использовании Waterfall-методологии

Методология Waterfall, или каскадная методология, является традиционным подходом в управлении проектами, который предусматривает последовательное выполнение фаз проекта.

При использовании методологии Waterfall ключевыми коэффициентами оценки эффективности являются:

- **ROI (Return on Investment)** — отражает соотношение между вложениями и получаемой отдачей.
- **Сроки реализации** — определяют точность следования заранее установленным дедлайнам.
- **Бюджет** — фиксированный бюджет на выполнение каждого этапа работы.
- **Качество конечного продукта** — соответствие установленным требованиям и спецификациям.

Важность строгости планирования и возможные последствия её несоблюдения были продемонстрированы Барри Бозмом (Barry Boehm)¹⁰ в его работах по экономике программной инженерии, где он отметил высокую стоимость изменений на поздних этапах разработки.

Waterfall предполагает чётко определённые этапы с проверочными точками для каждого из них, что обеспечивает возможность регулярной оценки текущего состояния проекта по стандартизированным метрикам.¹¹

С другой стороны, жесткая привязка к начально утверждённому плану может привести к сложностям при необходимости адаптации к изменяющимся условиям или новой информации.

⁸ Fowler M. The New Methodology. Martin Fowler's Blog. 2002. — URL: <https://martinfowler.com/articles/newMethodology.html> (дата обращения: 07.05.2025).

⁹ Аппело, Ю. Agile-менеджмент: лидерство и управление сложных систем / Юрген Аппело.. — Пер. с англ. — М.: ДМ Контент, 2014. С. 156–163. ISBN 978-5-97060-114-1.

¹⁰ Boehm B. Software Cost Estimation with COCOMO II / Barry Boehm. — Prentice Hall, 2000.

¹¹ Ройс, У. Управление разработкой крупных программных систем / У. Ройс. — М.: Стандарт, 1986. 240 с.

Применение коэффициентов оценки факторов в каскадной модели стандартных задач требует заранее определить все возможные переменные проекта. Это одновременно является и преимуществом, и недостатком методологии Waterfall. В зависимости от того, насколько хорошо удастся изначально понять все аспекты будущей работы, это может существенно повлиять как на экономическую эффективность, так и на сроки реализации всего проекта.

Подобное стратегическое распределение управленческих акцентов делает эту методологию особенно подходящей для проектов, в которых критически важна стабильность технических параметров конечного продукта. Однако эта методология ограничена рамками своей линейной модели, и её эффективность меркнет в сравнении с гибкостью Agile или гипотетической комбинацией гибридных систем управления задачами

Особенности использования коэффициентов оценки эффективности в гибридных методологиях

Особый интерес представляет сочетание гибкости Agile и строгости Waterfall в рамках гибридных моделей, которое позволяет объединить преимущества обоих подходов для повышения эффективности проектной деятельности.

Оценка эффективности проектов является ключевой задачей управления и требует адекватных инструментов мониторинга и анализа. В данном контексте мною предлагается использовать комплекс коэффициентов, которые позволяют оценить эффективность управления:

Коэффициент эффективности проекта (КЭП) — это обобщенный показатель, который позволяет оценить успешность управления проектом, использующим гибридную методологию, сочетающую элементы Waterfall и Agile. КЭП рассчитывается как среднее значение двух коэффициентов: коэффициента эффективности Waterfall (КЭ_В) и коэффициента эффективности Agile (КЭ_А):

$$\text{КЭП} = (\text{КЭ}_\text{В} + \text{КЭ}_\text{А}) / 2.$$

Теперь, когда мы рассмотрели общий коэффициент эффективности проекта (КЭП) как интегральный показатель успешности управления проектом, важно углубиться в его составляющие. КЭП формируется на основе двух ключевых коэффициентов: коэффициента эффективности Waterfall (КЭ_В) и коэффициента эффективности Agile (КЭ_А). Каждый из этих коэффициентов отражает уникальные аспекты управления проектом, что позволяет более детально оценить его эффективность. Далее мы рассмотрим, как именно рассчитываются КЭ_В и КЭ_А, а также какие показатели входят в их состав.

Коэффициент эффективности Waterfall (КЭ_В):

$$\text{КЭ}_\text{В} = (\text{Соответствие срокам} + \text{Соответствие бюджету} + \text{Уровень удовлетворенности}) / 3.$$

Коэффициент эффективности Waterfall (КЭ_В) — это относительный показатель, который измеряет успешность выполнения проекта в рамках каскадной модели (Waterfall). Он рассчитывается на основе трех основных компонентов (табл. 2).

Таблица 2

Компоненты расчета коэффициента эффективности Waterfall ¹²

Компонент	Описание	Формула
Соответствие срокам	Процент задач, завершенных в установленные сроки. Этот показатель отражает, насколько хорошо команда придерживается графика проекта.	Соответствие срокам = (Завершенные задачи / Всего задач) × 100%
Соответствие бюджету	Отношение фактических затрат к запланированным. Этот показатель показывает, насколько эффективно используются финансовые ресурсы проекта.	Соответствие бюджету = Фактические затраты / Запланированные затраты

¹² Составлено авторами.

Продолжение таблицы 2

Компонент	Описание	Формула
Уровень удовлетворенности заказчика	Результаты опросов или отзывов, отражающие мнение клиентов о выполненной работе. Этот показатель позволяет оценить, насколько проект соответствует ожиданиям заказчика.	Удовлетворенность = (Положительные отзывы / Всего отзывов) × 100%

Коэффициент эффективности Agile (КЭ_A)

$$\text{КЭ}_A = (\text{Скорость} + \text{Адаптивность} + \text{Удовлетворенность}) / 3.$$

Коэффициент эффективности Agile (КЭ_A) — это относительный показатель, который оценивает успешность управления проектами, использующими Agile-методологии. Он рассчитывается на основе трех основных компонентов (табл. 3).

Таблица 3

Компоненты расчета коэффициента эффективности Agile ¹³

Компонент	Описание	Формула
Скорость выполнения задач	Количество завершенных задач или этапов в определенный период времени. Этот показатель отражает продуктивность команды и скорость выполнения работы.	Скорость = Завершенные задачи / Время
Адаптивность к изменениям:	Количество изменений, успешно внедренных в процессе работы. Этот показатель показывает, насколько команда способна реагировать на изменения требований и адаптироваться к ним.	Адаптивность = (Успешные изменения / Всего изменений) × 100%
Удовлетворенность заинтересованных сторон	Результаты опросов или отзывов, отражающие мнение клиентов, команды и других участников. Этот показатель позволяет оценить, насколько проект отвечает потребностям всех заинтересованных сторон.	Удовлетворенность = (Положительные отзывы / Всего отзывов) × 100%

Коэффициент эффективности проекта (КЭП) может принимать значения от 0 до 1. Для удобства интерпретации можно использовать следующую шкалу:

- 0–0.4: Низкая эффективность. Проект сталкивается с серьезными проблемами. Необходимо провести анализ причин и разработать план улучшений.
- 0.5–0.7: Умеренная эффективность. Проект движется в правильном направлении, но есть области, требующие внимания. Рекомендуются выявить слабые места и внести корректировки в управление.
- 0.8–1.0: Высокая эффективность. Проект успешно управляется и удовлетворяет ключевым требованиям. Команда работает слаженно, и результаты соответствуют ожиданиям. Продолжайте следить за процессами, чтобы поддерживать этот уровень.

Оценка коэффициента эффективности проекта (КЭП) предоставляет важные сведения о текущем состоянии управления проектом, однако для более глубокого анализа и понимания его динамики необходимо учитывать изменения этого показателя во времени. Статическое значение КЭП

¹³ Составлено авторами.

может не отражать полную картину, так как эффективность управления проектом может варьироваться в зависимости от различных факторов, таких как изменения в команде, корректировки в планах или внешние обстоятельства. Поэтому важно не только фиксировать текущие значения КЭП, но и отслеживать их изменения, чтобы выявлять тенденции и закономерности, которые могут влиять на успешность проекта.

Анализ динамики КЭП позволяет принимать более обоснованные управленческие решения и корректировать стратегию управления проектом в реальном времени. Сравнение значений КЭП за разные периоды помогает определить, какие меры были эффективными, а какие требуют доработки. Это, в свою очередь, способствует более целенаправленному подходу к улучшению процессов и повышению общей эффективности проекта. Таким образом, расчет КЭП в динамике становится неотъемлемой частью системы управления проектами, позволяя обеспечить их успешное выполнение и достижение поставленных целей.

Для оценки коэффициента эффективности проекта (КЭП) в динамике можно использовать следующую формулу:

$$\Delta \text{КЭП} = ((\text{КЭП}_t - \text{КЭП}_{t-1}) / \text{КЭП}_{t-1}) \times 100\%,$$

где: $\Delta \text{КЭП}$ — изменение коэффициента эффективности проекта в процентах

• КЭП — значение коэффициента эффективности проекта в текущем периоде

• КЭП_{t-1} — значение коэффициента эффективности проекта в предыдущем периоде

Данная формула позволяет рассчитать относительное изменение коэффициента эффективности проекта между двумя периодами.

Изменение коэффициента эффективности проекта ($\Delta \text{КЭП}$) позволяет оценить динамику его эффективности. Для интерпретации изменений можно использовать следующую шкалу:

- $\Delta \text{КЭП} < 0$: Ухудшение эффективности. Проект стал менее эффективным по сравнению с предыдущим периодом. Необходимо проанализировать причины снижения и разработать меры по исправлению ситуации.
- $0\% \leq \Delta \text{КЭП} < 5\%$: Незначительное улучшение. Эффективность проекта немного возросла, но изменения незначительны. Рекомендуется продолжать мониторинг и фиксировать дальнейшие улучшения.
- $5\% \leq \Delta \text{КЭП} < 15\%$: Умеренное улучшение. Проект показывает положительную динамику, и результаты улучшаются. Это хороший знак, но стоит продолжать работать над повышением эффективности.
- $\Delta \text{КЭП} \geq 15\%$: Существенное улучшение. Эффективность проекта значительно возросла. Команда добилась значительных успехов, и стоит проанализировать, какие меры привели к этому результату, чтобы продолжать их применять в будущем.

Регулярный расчет этого показателя является важным инструментом контроля эффективности проекта.

Дополнительно к вышеуказанным коэффициентам, для своевременного и адекватного управления проектом, реакции на происходящее необходимо использовать следующие инструменты оценки проекта:

1. Анализ SWOT: Этот инструмент помогает определить сильные и слабые стороны проекта, а также возможности и угрозы, которые могут повлиять на его успех.¹⁴

2. Матрица рисков: Она позволяет оценить и приоритизировать риски, связанные с проектом, на основе вероятности их возникновения и возможного ущерба.

3. Анализ стейкхолдеров: Это помогает понять, как разные заинтересованные стороны могут влиять на проект и как лучше управлять их ожиданиями.

4. Проектный аудит: Он проводится на разных этапах проекта для оценки его эффективности и для выявления возможных проблем, которые могут затруднить его выполнение.

¹⁴Hill, T. SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats / T. Hill, R. Westbrook. — Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997. 128 с.

5. Оценка удовлетворенности клиентов: Она помогает определить степень удовлетворенности клиентов проектом, что может быть полезно для его дальнейшего улучшения.

6. Методы анализа данных: Они могут включать в себя статистический анализ, анализ вариантов, прогнозирование и другие методы, которые помогают понять тенденции и выявить шаблоны в данных о проекте¹⁵.

Использование этих и других инструментов в сочетании с КЭП и ΔКЭП дает возможность получить более полное и точное представление об эффективности управления проектами.

В заключение данной статьи следует подчеркнуть, что вопрос использования коэффициентов оценки эффективности в различных методологиях управления проектами является критически важным. Проанализировав и сравнив подходы Agile, гибридные методологии и Waterfall, можно сделать вывод о том, что каждый из них имеет свои преимущества и особенности применения инструментария оценки эффективности.

Исследования показывают высокую корреляцию между использованием Agile-практик и успешностью проектов; однако это не означает абсолютную превосходность Agile перед другими подходами.

Гибридные модели управления проектами заслуживают особого внимания из-за своей способности объединять лучшие элементы обеих методологий — планирование Waterfall и гибкость Agile. Как показывают результаты исследования, сочетание различных практик может создать более мощный инструментарий для оценки эффективности.

Один из ключевых коэффициентов оценки — ROI (Return on Investment) — может быть интерпретирован по-разному в контексте каждого из подходов. Например, при использовании Waterfall большое значение придаётся точности начального планирования и соответствующего прогнозируемого ROI на завершение проекта.

В то же время принятие решений на основе KPIs (Key Performance Indicators) требует баланса между детализацией показателей специфичных для Waterfall и оперативностью отслеживания изменений характерных для Agile-методик.

Таким образом, выбор коэффициентов должен базироваться на целях проекта, его сложности и динамике изменений окружения выполнения работ. Важно также учитывать культуру компании и адаптивность команды к изменениям при выборе оптимального набора метрик для конкретного случая.

Следует отметить значительный потенциал дальнейших научных изысканий по оптимизации системы коэффициентов оценки эффективности для разнообразных моделей управления проектами.

Список литературы

1. Нигматуллин Р.К., Дмитриев А.Г. Гибкие, классические и гибридные методологии управления проектами: преимущества и недостатки. ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ, 2023; 16(2), стр. 70–78. — URL: <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-2-70-78>.
2. Андреева Р.Н., Синяева О.Ю. SCRUM: ГИБКОСТЬ В ЖЕСТКИХ РАМКАХ. Вестник университета. 2018; (2): стр. 13–20. — URL: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-2-13-20>.
3. Ройс, У. Управление разработкой крупных программных систем / У. Ройс. — М.: Стандарт, 1986. 240 с.
4. Мустафаева, Э.М. (2015). Ассоциативный метод в диагностике представлений подчиненных о стилях управления британских и российских руководителей. Российский психологический журнал, 12(4), стр. 193–202. URL: <https://doi.org/10.21702/rpj.2015.4.16>.
5. Брюс, П. Практическая статистика для специалистов по данным / П. Брюс, Э. Брюс. — СПб.: Питер, 2020. 368 с.
6. Гулюк Н.В. Принципы успешного управления проектами. Бизнес-образование в экономике знаний. 2017. № 2 (7), стр. 36–49. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29094112>.
7. Долженко Р.А. Сущность и оценка эффективности использования оптимизационных технологий «Лин» и «Шесть Сигм». Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2014. № 1, стр. 25–34. — URL: <https://publications.hse.ru/articles/135702203> (дата обращения: 20.09.2024).

¹⁵ Брюс, П. Практическая статистика для специалистов по данным / П. Брюс, Э. Брюс. — СПб.: Питер, 2020. 368 с.

8. Савкин, А. «10-этапная система KPI» / А. Савкин. — М.: BSC Designer, 2021. 200 с.
9. Райнертсен, Д.Г. Принципы потока разработки продукта / Д.Г. Райнертсен. — М.: ДМК Пресс, 2016. 256 с. ISBN 978-5-97060-376-4.
10. Зарубина А.А. Управление проектами: применение метода Scrum в маркетинговых проектах. Бизнес-образование в экономике знаний. 2017. № 3 (8), стр. 48–50. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30311188>.
11. Лебедева Е.О. Роль искусственного интеллекта в автоматизации процессов принятия решений в проектном менеджменте. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 65–72. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-65-72>.
12. Мелякова, Е.В. Современные подходы к управлению сетевыми и виртуальными организациями. Проблемы современной экономики. 2015; № 4(56). стр. 121–123. ПСЭ. 2015. № 4 (56). — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25523170>.
13. Плотников А.Н., Плотников Д. А. Актуальные проблемы управления проектами. Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2014. Т. 14, вып. 1. Стр. 152–158. — URL: <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2014-14-1-2-152-158>.
14. Сабадаш Ф.А., Толмачев О.М., Запускалов Н.М. Модернизация машиностроительных предприятий на основе логистических систем kanban и Just-in-Time. Вестник МГТУ им. Г.И. Носова. 2016. №1, стр.130–136. — URL: <http://www.vestnik.mgtu.ru/soderzhanie-1-2016/50-arkhiv-nomerov/1-2016-g/637-sabadash-f-a-tolmachev-o-m-zapuskalov-n-m-modernizatsiya-mashinostroitelnykh-predpriyatij-na-osnove-logisticheskikh-sistem-kanban-i-just-in-time.html>.
15. Смолякова Н.В. Управление бизнес-процессами коммерческого банка на основе Lean-концепции. Universum: экономика и юриспруденция. 2015. №1 (12). — URL: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:scn:032054:15748272>.
16. Терехова А.Е., Верба Н.Ю. Проблемы управления большими и сложными проектами. Вестник ГУУ. 2013. № 2, стр.161–165. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=18936970>.
17. Тебекин А.В. Эволюция методов управления проектами: мировой опыт и перспективы развития. Российское предпринимательство. 2017. Том 18. № 24. С. 3969–3994. — URL: [10.18334/rp.18.24.38679](https://doi.org/10.18334/rp.18.24.38679).
18. Ткаченко И.Н., Сивокос К.К. Использование гибких технологий Agile и Scrum для управления стейкхолдерами проектов. Управление. 2017. № 4(68). С. 85–95. — URL: <https://upravlennets.usue.ru/-2018/427>.
19. Трофимова Н.Н. Особенности и перспективы внедрения интегрированной методологии Lean Six Sigma на предприятии. Вестник университета. 2021; (4): 123-129. — URL: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-4-123-129>.
20. Фалько С. Г. Традиционные, гибкие и гибридные модели и стандарты проектного менеджмента. Управление научно-техническими проектами : материалы второй Междунар. научно-техн. конф., Москва, 6 апреля 2018 г. / МГТУ им. Н. Э. Баумана. — М., 2018. С. 258–261.
21. Яценко В.В. Компетенции команды и менеджеров проектов. Инновации в менеджменте. 2018. № 2 (16). С. 72–79. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35214938>.
22. Аппело, Ю. Agile-менеджмент: лидерство и управление сложных систем / Юрген Аппело; пер. с англ. — Москва : ДМ Контент, 2014. 320 с. ISBN 978-5-97060-114.
23. Топ-7 методов управления проектами: Agile, Scrum, Kanban, PRINCE2 и другие [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/top-7-metodov-upravleniya-proektami-agile-scrum-kanban-prince2-i-drugie/> (Дата обращения: 28.09.2024).
24. Dr Jeff Sutherland «Scrum: A Revolutionary Approach to Building Teams, Beating Deadlines and Boosting Productivity». Random House. 209 с.
25. Epler Igor J., Bozickovic Ranko C., Arsic Slavisa N., Dinic Jelena B. Real improvement processes in the Army based on the Lean Six Sigma concept. Vojnoteh. glas. № 4. — URL: https://www.researchgate.net/publication/314484633_Real_improvement_processes_in_the_army_based_on_the_lean_six_sigma_concept (дата обращения: 17.06.2024).
26. Bushuyev, D. Bushuyev, S. Neizvestny, Convergence and hybridization of project management methodologies Scientific Journal of Astana IT University ISSN (P): 2707-9031, ISSN (E): 2707-904X. — URL: <https://elibrary.ru/jwjzvz> (дата обращения: 27.01.2025).
27. Beck K. Manifesto for Agile Software Development / K. Beck, M. Beedle, A. van Bennekum et al. 2001. — URL: <http://agilemanifesto.org/>.
28. Fowler M. The New Methodology. Martin Fowler's Blog. 2002. URL: <https://martinfowler.com/articles/newMethodology.html>.

29. Boehm B. Software Cost Estimation with COCOMO II / Barry Boehm. — Prentice Hall, 2000.
30. Hill, T. SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats / T. Hill, R. Westbrook. — Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997. 128 с.
31. Project Management Institute . Управление проектами: стандарты, методологии, практики / PMI. — Philadelphia: PMI Publishing, 2021. 500 с. ISBN 978-1-64517-102-0.

References

1. Nigmatullin R.K., Dmitriev A.G. Flexible, classic and hybrid project management methodologies: advantages and disadvantages. ENTREPRENEUR'S GUIDE, 2023; 16 (2), pp. 70–78. — URL: <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-2-70-78>.
2. Andreeva R.N., Sinyaeva O.Yu. SCRUM: FLEXIBILITY IN A RIGID FRAMEWORK. University Gazette. 2018; (2): pp. 13-20. — URL: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-2-13-20>.
3. Royce, W. Major Software Systems Development Management / W. Royce. — M.: Standard, 1986. 240 s.
4. Mustafaeva, E. M. (2015). An associative method in diagnosing subordinates' ideas about the management styles of British and Russian leaders. Russian Psychological Journal, 12 (4), pp. 193–202. — URL: <https://doi.org/10.21702/rpj.2015.4.16>.
5. Bruce, P. Practical statistics for data specialists/P. Bruce, E. Bruce. — St. Petersburg: Peter, 2020. 368 p.
6. Gulyuk N.V. Principles of Successful Project Management. Business Education in the Knowledge Economy. 2017. No. 2 (7), pp. 36–49. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29094112>.
7. Dolzhenko R.A. Essence and assessment of the efficiency of the use of optimization technologies «Lin» and «Six Sigma». Vestnik OmSU. Series: Economics. 2014. No. 1, pages 25–34. — URL: <https://publications.hse.ru/articles/135702203> (accessed on: 20.09.2024).
8. Savkin, A. «10-stage KPI system» / A. Savkin. — M.: BSC Designer, 2021. 200 s.
9. Reinertsen, D.G. Product Development Flow Principle s/ D.G. Reinertsen. — M.: DMK Press, 2016. 256 p. ISBN 978-5-97060-376-4.
10. Zarubina A.A. Project management: application of metada Scrum in marketing projects. Business education in the economy knowledge. 2017. No. 3 (8), pp. 48–50. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30311188>.
11. Lebedeva E.O. The role of artificial intelligence in automating decision-making processes in project management. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 1. P. 65–72. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-65-72>.
12. Melyakova, E.V. Modern approaches to the management of network and virtual organizations. Problems of the modern economy. 2015; № 4(56). Pp. 121–123. PSE. 2015. № 4 (56). — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25523170>.
13. Plotnikov A.N., Plotnikov D.A. Actual problems of project management. Rev. Sarat. University. New. ser. Ser. Economics. Management. Right. 2014. Vol. 14, no. 1. Page 152–158. — URL: <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2014-14-1-2-152-158>.
14. Sabadash F.A., Tolmachev O.M., Uspukalov N.M. Modernization of machine-building enterprises based on kanban and Just-in-Time logistics systems. Bulletin of Moscow State Technical University named after G.I. Nosov. 2016. No. 1, pp. 130–136. — URL: <http://www.vestnik.magtu.ru/soderzhanie-1-2016/50-arkhiv-nomerov/1-2016-g/637-sabadash-f-a-tolmachev-o-m-zapuskalov-n-m-modernizatsiya-mashinostroitelnykh-predpriyatij-na-osnove-logisticheskikh-sistem-kanban-i-just-in-time.html>.
15. Smolyakova N.V. Business Process Management of a Commercial Bank Based on Lean Concept. Universum: Economics and Law. 2015. № 1 (12). — URL: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:scn:032054:15748272>.
17. Terekhova A.E., Verba N.Yu. Problems managing large and complex projects. Bulletin of GUU. 2013. № 2, стр. 161–165. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=18936970>.
18. Tebekin A.V. Evolution of project management methods: world experience and development prospects. Russian entrepreneurship. 2017. Volume 18. № 24. S. 3969–3994. — URL: [10.18334/rp.18.24.38679](https://elibrary.ru/item.asp?id=30311188).
19. Tkachenko I.N., Sivokoz K.K. Using Agile and Scrum flexible technologies to manage project stakeholders. Manager. 2017. № 4(68). C. 85–95. — URL: <https://upravlennets.usue.ru/-2018/427>.
20. N. Trofimova. Peculiarities and prospects of implementation of Lean Six Sigma integrated methodology at the enterprise. University Gazette. 2021; (4): 123-129. — URL: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-4-123-129>.
21. Falco S.G. Traditional, flexible and hybrid models and standards of project management. Management of scientific and technical projects: materials of the second International. scientific and technical. conf., Moscow, April 6, 2018. MSTU named after N.E. Bauman. — M., 2018. S. 258–261.

22. Yatsenko V.V. Competencies of the team and project managers. Innovations in management. 2018. № 2 (16). С. 72–79. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35214938>.
21. Appelo, Y. Agile-management: leadership and management of complex systems/Јьrgen Appelo; per. From English. — Moscow: DM Content, 2014. 320 p. ISBN 978-5-97060-114.
23. Top 7 project management methods: Agile, Scrum, Kanban, PRINCE2 and others [Electronic resource]. — URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/top-7-metodov-upravleniya-proektami-agile-scrum-kanban-prince2-i-drugie/> (Accessed: 28.09.2024).
24. Dr Jeff Sutherland «Scrum: A Revolutionary Approach to Building Teams, Beating Deadlines and Boosting Productivity». Random House. 209 pp.
25. Epler Igor J., Bozickovic Ranko C., Arsic Slavisa N., Dinic Jelena B. Real improvement processes in the Army based on the Lean Six Sigma concept. Vojnoteh. glas. № 4. — URL: https://www.researchgate.net/publication/314484633_Real_improvement_processes_in_the_army_based_on_the_lean_six_sigma_concept (Accessed: 17.06.2024).
26. Bushuyev, D. Bushuyev, S. Neizvestny, Convergence and hybridization of project management methodologies Scientific Journal of Astana IT University ISSN (P): 2707-9031, ISSN (E): 2707-904X. — URL: <https://elibrary.ru/jwjzvz> (Accessed: 27.01.2025).
27. Beck K. Manifesto for Agile Software Development / K. Beck, M. Beedle, A. van Bennekum et al. 2001. — URL: <http://agilemanifesto.org>.
28. Fowler M. The New Methodology. Martin Fowler's Blog. 2002. URL: <https://martinfowler.com/articles/newMethodology.html>.
29. Boehm B. Software Cost Estimation with COCOMO II / Barry Boehm. — Prentice Hall, 2000.
30. Hill, T. SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats / T. Hill, R. Westbrook. — Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997. 128 s.
31. Project Management Institute . Project management: standards, methodologies, practices / PMI. — Philadelphia: PMI Publishing, 2021. 500 p. ISBN 978-1-64517-102-0.

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

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 28.04.2025; одобрена после рецензирования 12.05.2025; принята к публикации 15.05.2025.

The article was submitted 28.04.2025; approved after reviewing 12.05.2025; accepted for publication 15.05.2025.



Обзорная статья / Review article
УДК 005.8

Анализ факторов, влияющих на применение гибких методологий в управлении IT-проектами

Г. Ю. Постников

аспирант
Университет «Синергия»,
Москва, Россия
postnikov.gyu@yandex.ru

А. Г. Дмитриев

кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой
кафедра Организационного менеджмента,
Университет «Синергия»,
Москва, Россия
admitriev@synergy.ru
Spin code 1233-3680,
ORCID: 0000-0003-2086-2364

Аннотация: В условиях высокой неопределённости и ускоренных изменений в сфере информационных технологий особенно актуальной становится задача эффективного применения гибких методологий управления проектами. Однако на практике уровень гибкости может существенно различаться в зависимости от контекста. Целью настоящего исследования является анализ факторов, влияющих на степень гибкости управления проектами в российских IT-компаниях.

Исследование проведено методом онлайн-анкетирования специалистов, работающих в сфере управления инновационными проектами. Для оценки уровня гибкости респондентов использовалась шкала, построенная на основе ответов на четыре блока вопросов: сбор требований, планирование, коммуникации с заказчиком и командой. Полученные баллы были сопоставлены с характеристиками респондентов, такими как опыт, отрасль, размер компании, размер команды и оценка инновационности проекта.

В статье представлены результаты анализа взаимосвязи между этими факторами и уровнем гибкости управления проектами. Сделан вывод о том, что наиболее существенное влияние оказывают опыт специалиста и степень инновационности проекта, тогда как размер компании и команды не играют решающей роли.

Ключевые слова: управление проектами, управление IT-проектами, гибкие методологии, гибкость управления, контекстные факторы, Agile, инновационные проекты.

Для цитирования: Постников Г.Ю., Дмитриев А.Г. Анализ факторов, влияющих на применение гибких методологий в управлении IT-проектами. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 2. С. 47–55. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-47-55>.

Analysis of factors influencing the use of agile methodologies in IT project management

G. Y. Postnikov

Postgraduate student
Synergy University,
Moscow, Russia
postnikov.gyu@yandex.ru

A. G. Dmitriev

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,
Department Head
Organizational Management Department,
Synergy University,
Moscow, Russia
admitriev@synergy.ru
Spin code 1233-3680,
ORCID: 0000-0003-2086-2364*

Abstract: *In the context of high uncertainty and rapid change in the field of information technology, the effective application of agile project management methodologies is becoming increasingly relevant. However, in practice, the degree of flexibility can vary significantly depending on contextual factors. The aim of this study is to analyze which factors influence the level of project management flexibility in Russian IT companies.*

The research was conducted through an online survey of professionals working in the field of innovation project management. The level of flexibility was assessed using a scoring system based on responses to four key areas: requirements gathering, planning, communication with the customer, and communication within the team. The resulting scores were compared with characteristics of the respondents such as experience, industry, company size, team size, and the perceived innovativeness of the project.

The article presents the results of the analysis of the relationship between these factors and the level of project management flexibility. The findings show that the most significant influence is exerted by the manager's experience and the degree of project innovativeness, while company size and team size are not decisive factors.

Keywords: *project management, IT project management, agile methodologies, project flexibility, contextual factors, Agile, innovative projects.*

For citation: *Postnikov G.Y., Dmitriev A.G. Analysis of factors influencing the use of agile methodologies in IT project management. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 2. P. 47–55. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-47-55>.*

Введение

В настоящее время сфера информационных технологий остаётся одной из самых быстро развивающихся и чувствительных к изменениям отраслей. В условиях высокой неопределённости и постоянного обновления технологий способность компаний адаптироваться приобретает стратегическое значение. Гибкие методологии управления проектами предоставляют такую возможность, позволяя командам быстрее реагировать на изменения, повышать качество продукта и снижать риски. Для многих российских ИТ-компаний гибкость в управлении становится важным фактором устойчивости и конкурентоспособности.

Настоящее исследование посвящено изучению факторов, которые влияют на уровень гибкости управления проектами в российских ИТ-компаниях. В отличие от большинства работ, фокусирующихся на описании методик или инструментов гибкого управления, данное исследование направлено на выявление зависимости между гибкостью и такими параметрами, как опыт управленца, размер команды, масштаб компании, отраслевая принадлежность и уровень инновационности проекта.

Исследование опирается на данные онлайн-опроса, проведённого среди специалистов, вовлечённых в управление проектами в области разработки программного обеспечения. Целью исследования является не только количественная оценка уровня гибкости, но и анализ контекстных факторов, способствующих или препятствующих её применению на практике.

Результаты позволят лучше понять, в каких условиях гибкие подходы реализуются наиболее эффективно, и помогут компаниям точнее выстраивать команды, процессы и организационные практики с учётом специфики проектов и уровня зрелости специалистов.

Обзор литературы

В основе исследования лежат положения, выдвигаемые различными авторами научных публикаций по тематике управления инновационными проектами.

Гибкие методологии управления проектами стали важным инструментом для адаптации компаний к быстро меняющейся среде, особенно в сфере информационных технологий. Основы подхода были сформулированы в Манифесте гибкой разработки программного обеспечения¹ в 2001 году. В нём подчеркивается, что взаимодействие между людьми, готовность к изменениям, сотрудничество с заказчиком и работающий продукт важнее формальных процессов, контрактов и документации. Эти идеи стали основой методик, таких как Scrum, Kanban и других.

О.Л. Чуланова² выделяет четыре основных принципа гибких подходов и считает, что они особенно актуальны в условиях неопределенности. Она указывает, что эти принципы позволяют компаниям быстрее адаптироваться и сокращать риски, но при этом не объясняют, как именно применять их на практике.

Б. Вольфсон³ описывают конкретные инструменты гибкого управления, такие как спринты, ежедневные собрания и ретроспективы. Они отмечают, что такие инструменты помогают лучше организовать работу команды и наладить регулярную обратную связь. Однако успешное их применение требует внутренней готовности команды к самостоятельности и быстрому принятию решений.

В. Богданов⁴ рассматривают сбор требований и планирование в гибких проектах. В отличие от классического подхода, где все требования фиксируются заранее, в гибких методологиях они формируются постепенно в процессе работы. Это позволяет лучше учитывать пожелания заказчика, но требует постоянного взаимодействия и быстрой реакции команды.

А. Н. Плотников и Д. А. Плотников⁵ обращают внимание на то, что в России гибкие подходы чаще всего применяются в адаптированном виде. Компании нередко используют гибкие инструменты только частично, сохраняя иерархию и традиционные методы контроля. Особенно это характерно для крупных организаций и проектов с высоким уровнем формальности.

Э. Стеллман и Д. Грин⁶ подчеркивают, что гибкие подходы уместны не во всех проектах. Если можно заранее сформулировать четкие требования и план, лучше использовать классический или комбинированный подход. В противном случае гибкие методы могут привести к потере управляемости.

А.А. Зарубина⁷ в 2017 году провела исследование по внедрению гибких подходов в России. Оно показало, что интерес к таким методологиям растёт, но в большинстве случаев компании применяют только отдельные элементы. Особенно актуальна эта тема стала после пандемии, когда команды начали чаще работать удаленно, а традиционные методы управления оказались менее эффективны.

Методология

Исследование реализовано в виде онлайн-анкетирования. В марте 2024 г. опрошены специалисты российских IT-компаний, занимающиеся управлением проектов в области разработки программного обеспечения. Всего было опрошено 76 человек из 12 компаний. Головные офисы всех компаний находятся в Москве.

¹ Agile Software Development Manifesto [Electronic resource]. — Access mode: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (Date of access: 25.04.2025).

² Чуланова, О.Л. Технология управления проектами и проектными командами на основе методологии гибкого управления проектами Agile / О.Л. Чуланова. Вестник евразийской науки. 2018. Т. 10, № 1. С. 37. EDN XNHVZB.

³ Вольфсон Б. Гибкие методологии разработки. Вер.1.2. Москва, 2013. 112 с.

⁴ Богданов В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом. Москва: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2012. 241 с.

⁵ Плотников А.Н., Плотников Д.А. Актуальные проблемы управления проектами. Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2014. Т. 14, вып. 1. С. 152–158. — URL: <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2014-14-1-2-152-158> (дата обращения: 20.03.2024).

⁶ Эндрю Стеллман, Дженнифер Грин. Постигая Agile. Москва: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2015. 650 с.

⁷ Зарубина А.А. Управление проектами: применение метода Scrum в маркетинговых проектах. Бизнес образование в экономике знаний. 2017. No3 (8), С. 48–50. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30311188> (дата обращения: 25.04.2025).

Респондентам были заданы 4 вопроса про их стиль управления проектами, касательно сбора требований, планирования, коммуникаций с заказчиком, а также про внутрикомандные взаимодействия. Вопросы и распределение ответов на них описываются в статье ⁸. За каждый вопрос можно было получить от 0.5 до 2 баллов, в зависимости от степени гибкости из стиля управления.

Результаты исследования

Суммарные баллы были усреднены, и респонденты были разбиты на 3 группы: 0–1 балл — низкая степень гибкости управления, 1–1.5 баллов — средняя степень гибкости, 1.5–2 балла — высокая степень гибкости.

Распределение итоговых баллов приведено на рисунке 1.

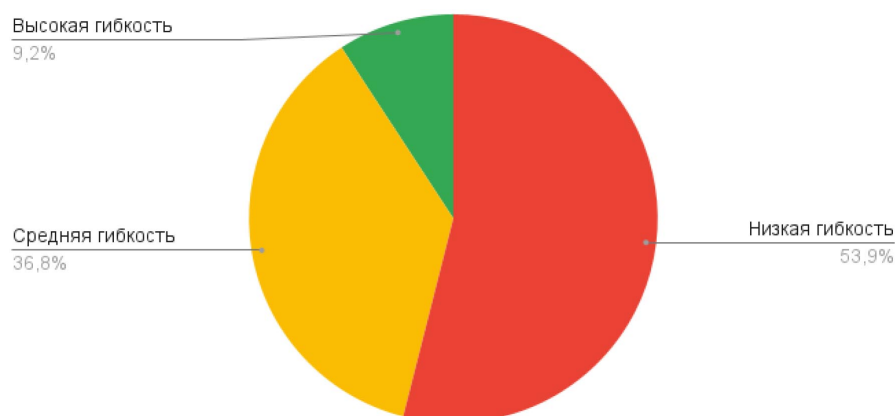


Рис. 1. Распределение итоговых баллов опроса ⁹

Большинство опрошенных специалистов управляют проектами с низким уровнем гибкости. В данную категорию попали 41 из 76 респондентов. 28 участников продемонстрировали средний уровень гибкости, а высокий уровень зафиксирован только у 7 человек.

Зависимость распределения уровня гибкости от опыта работы в профессии изображена на рисунке 2.

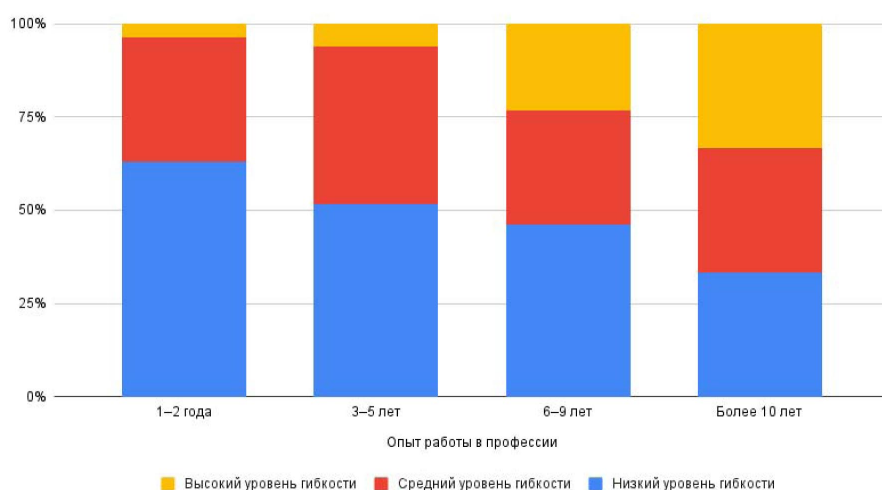


Рис. 2. Зависимость распределения уровня гибкости от опыта в профессии ¹⁰

⁸ Постников Г.Ю., Дмитриев А.Г. Исследование степени внедрения гибких методологий управления инновационными проектами в IT-компаниях России. *Путеводитель предпринимателя*. 2024; 17(2): 50–58.

⁹ Разработано автором.

¹⁰ Разработано автором.

С увеличением опыта возрастает доля специалистов, демонстрирующих высокий уровень гибкости. Среди респондентов с опытом 6–9 лет и более 10 лет наблюдается наибольшее число тех, кто попадает в категорию высокой гибкости. Вместе с тем даже среди более опытных специалистов значительная часть демонстрирует лишь средний уровень гибкости. Причинами могут быть как влияние организационного контекста, так и на индивидуальные предпочтения в подходах к управлению.

Зависимость распределения уровня гибкости от сферы деятельности компании изображена на рисунке 3.

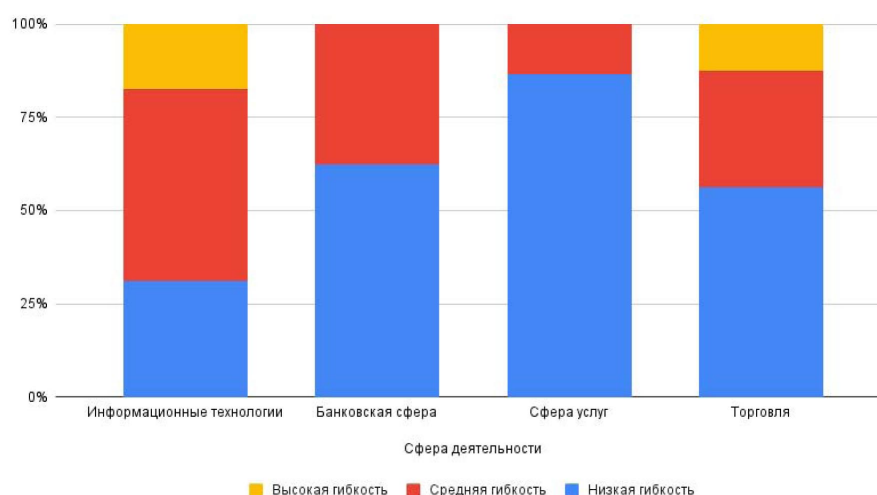


Рис. 3. Зависимость распределения уровня гибкости от сферы компании ¹¹

Ожидаемо, наиболее высокий уровень гибкости продемонстрировали респонденты из сферы информационных технологий — почти 70% из них попали в категории средней и высокой гибкости. Это соответствует ожиданиям: ИТ-отрасль традиционно является пионером в применении гибких методологий. Однако неожиданным результатом стало то, что наименьший уровень гибкости наблюдается в сфере услуг — подавляющее большинство участников из этой области попали в категорию низкой гибкости. Это может быть связано как с более консервативным подходом к управлению, так и с ограничениями, накладываемыми спецификой операционных процессов.

Зависимость распределения уровня гибкости от размера компании изображена на рисунке 4.

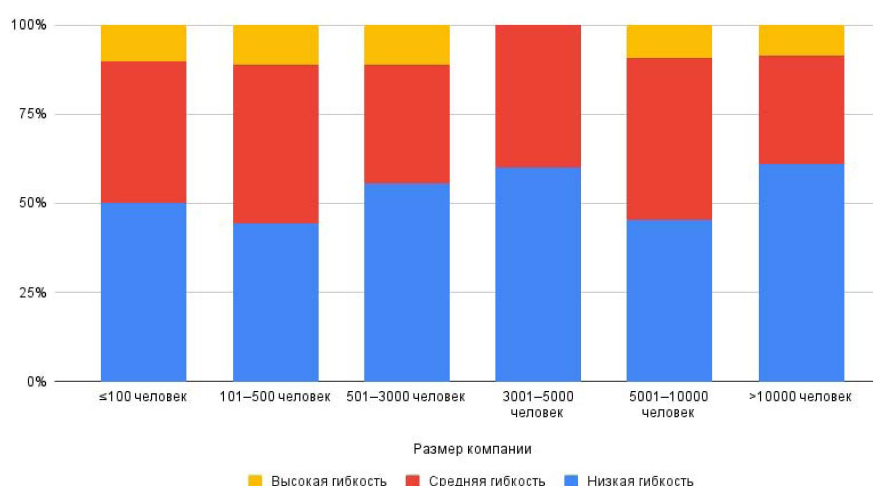


Рис. 4. Зависимость распределения уровня гибкости от размера компании ¹²

¹¹ Разработано автором.

¹² Разработано автором.

Размер компании не оказывает существенного влияния на степень гибкости управления проектами. Во всех группах по численности персонала наблюдается схожее распределение между низкой, средней и высокой гибкостью. Даже в крупнейших компаниях (>10 000 сотрудников), где могли бы преобладать более формализованные подходы, присутствует доля респондентов с высокой гибкостью, как и в небольших организациях.

Зависимость распределения уровня гибкости от размера команды проекта изображена на рисунке 5.

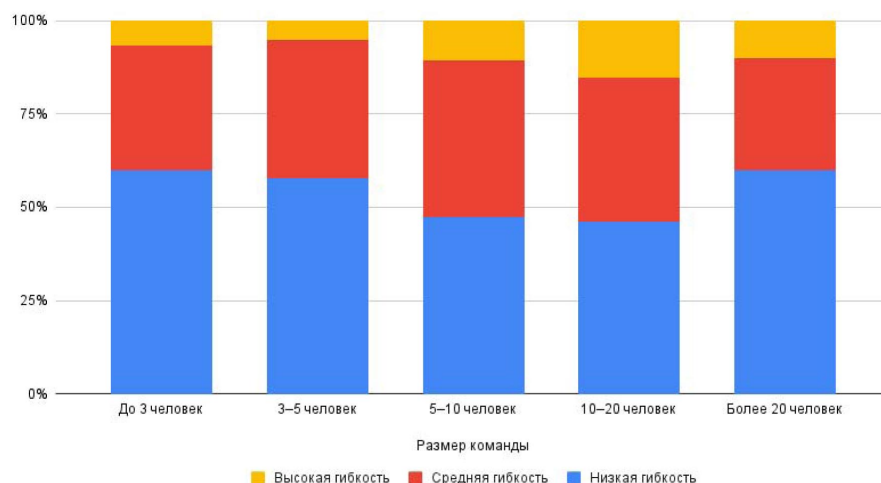


Рис. 5. Зависимость распределения уровня гибкости от размера компании ¹³

Различия между группами незначительны. Тем не менее можно отметить, что команды среднего размера (5–10 и 10–20 человек) чаще демонстрируют высокий уровень гибкости по сравнению с малыми и крупными. При этом небольшая тенденция к большей гибкости прослеживается как у средних, так и у самых малочисленных коллективов, тогда как крупные команды (более 20 человек) демонстрируют чуть меньшую гибкость. Однако в целом различия между группами невелики.

Зависимость распределения уровня гибкости от степени инновационности проекта (по собственной оценке респондента) изображена на рисунке 6.

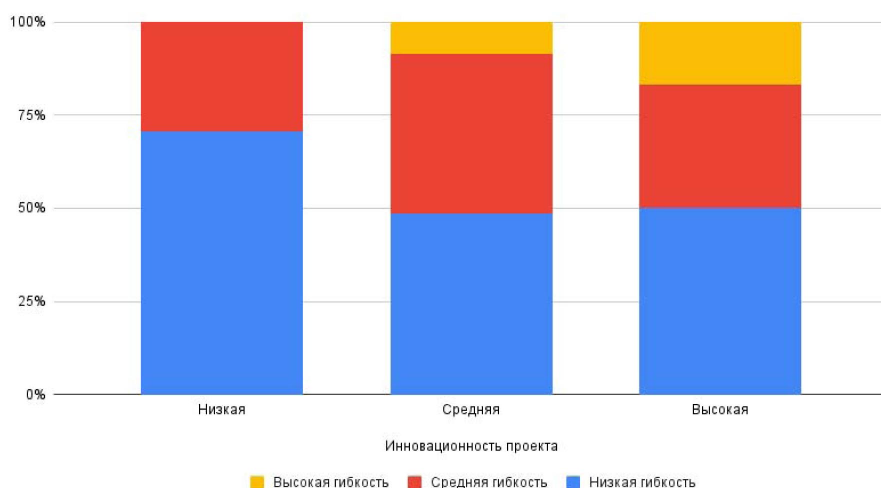


Рис. 6. Зависимость распределения уровня гибкости от инновационности проекта ¹⁴

¹³ Разработано автором.

¹⁴ Разработано автором.

Среди респондентов, работающих над проектами с высокой инновационностью, доля управленцев, демонстрирующих средний и высокий уровень гибкости, заметно выше, чем в менее инновационных проектах. Напротив, в проектах с низким уровнем инновационности преобладает жесткое планирование и формализованный подход.

Заключение

Основным выводом исследования стало подтверждение того, что гибкость управления проектами зависит не только от заявленного следования методологиям, но и от контекста, в котором работают управленцы. Наиболее значимое влияние на уровень гибкости оказали такие факторы, как опыт респондента и степень инновационности проекта.

Неожиданным результатом стало то, что сфера услуг продемонстрировала самый низкий уровень гибкости, уступив даже более регламентированным отраслям, таким как банковская. Это может свидетельствовать о внутреннем организационном консерватизме и недостаточной адаптации к современным управленческим практикам.

Ожидаемо, что наибольшую гибкость демонстрировали специалисты из сферы информационных технологий, а также те, кто работает над высоко инновационными проектами. Также подтвердилось, что более опытные менеджеры чаще применяют гибкие подходы, что связано с их способностью адаптировать методы под изменяющиеся условия.

Таким образом, эти выводы помогут компаниям точнее определить, в каких командах и проектах следует развивать гибкие практики, а также какие условия (размер команды, опыт сотрудников, степень новизны продукта) способствуют их эффективному внедрению, чтобы повысить адаптивность и управляемость в условиях нестабильной среды.

В качестве продолжения проведенного исследования можно выделить более глубокое изучение причин, по которым отдельные компании или специалисты не применяют гибкие методы даже в подходящих условиях, а также оценку влияния гибкости на фактические результаты проектов — сроки, качество и удовлетворенность заказчика.

Список литературы

1. Чуланова, О.Л. Технология управления проектами и проектными командами на основе методологии гибкого управления проектами Agile / О.Л. Чуланова. Вестник евразийской науки. 2018. Т. 10, № 1. С. 37. EDN XNHVZB.
2. Альмухаметов, А.И., Дмитриев А.Г. Гибкие методологии управления проектами / А.И. Альмухаметов, А.Г. Дмитриев. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2023. Т. 22, № 2. С. 11–17. DOI 10.24182/2073-6258-2023-22-2-11-17. EDN ICFWBT.
3. Лебедева Е.О. Роль искусственного интеллекта в автоматизации процессов принятия решений в проектном менеджменте. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 65–72. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-65-72>.
4. Нигматуллин, Р.К., Дмитриев А.Г. Гибкие, классические и гибридные методологии управления проектами: преимущества и недостатки / Р.К. Нигматуллин, А.Г. Дмитриев. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16, № 2. С. 70–78. DOI 10.24182/2073-9885-2023-16-2-70-78. EDN KILNDB.
5. Славин, Б.Б. Современные формы гибких систем управления организациями в России / Б.Б. Славин. Управленческие науки. 2022. Т. 12, № 4. С. 48–62. DOI 10.26794/2304-022X-2022-12-4-48-62. EDN NDELXG.
6. Умеренков, Д.И., Дмитриев А.Г. Критерии выбора гибкой методологии для IT-проекта / Д. И. Умеренков, А. Г. Дмитриев. Вестник Академии. 2022. № 4. С. 71–80. DOI 10.51409/v.a.2022.12.04.009. EDN WADCMC.
7. Раева, Т.Д. Анализ применения гибких технологий в управлении проектами в России и за рубежом / Т.Д. Раева. Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». 2018. № 43. С. 53–58. EDN YPPDRJ.
8. Вакорин, М.П. Формирование методологии управления IT-проектами на основании гибкой структуры процесса управления проектами / М.П. Вакорин, Е.В. Крюков. Молодой ученый. 2023. № 9(456). С. 10–12. EDN GLWTKQ.
9. Богданов В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом. Москва: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2012. 241 с.

10. Вольфсон Б. Гибкие методологии разработки. Вер. 1.2. Москва, 2013. 112 с.
11. Agile-манифест разработки программного обеспечения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (Дата обращения: 20.03.2024).
12. Эндрю Стеллман, Дженифер Грин. Постигая Agile. Москва: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2015. 650 с.
13. Holtsnider B., Wheeler T., Stragand G. Agile Development & Business Goals / Elsevier Inc, 2015. 256 p.
14. Гулюк Н.В. Принципы успешного управления проектами. Бизнес образование в экономике знаний. 2017. No. 2 (7), стр. 36–49. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29094112> (дата обращения: 20.03.2024).
15. Зарубина А.А. Управление проектами: применение метода Scrum в маркетинговых проектах. Бизнес образование в экономике знаний. 2017. No. 3(8), С. 48–50. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30311188> (дата обращения: 20.03.2024).
16. Плотников А.Н., Плотников Д.А. Актуальные проблемы управления проектами. Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2014. Т. 14, вып. 1. С. 152–158. – URL: <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2014-14-1-2-152-158> (дата обращения: 20.03.2024).
17. Ткаченко И.Н., Сивокос К.К. Использование гибких технологий Agile и Scrum для управления стейкхолдерами проектов. Управление. 2017. No 4(68). С. 85–95 – URL: <https://upravlenets.usue.ru/2018/427> (дата обращения: 20.03.2024).
18. Фалько С.Г. Традиционные, гибкие и гибридные модели и стандарты проектного менеджмента. Управление научно-техническими проектами: материалы второй Междунар. научно-техн. конф., Москва, 6 апреля 2018 г. МГТУ им. Н.Э. Баумана. – М., 2018. С. 258–261.
19. Постников Г.Ю., Дмитриев А.Г. Исследование степени внедрения гибких методологий управления инновационными проектами в IT-компаниях России. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 50–58. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-50-58>.

References

1. Chulanova, O.L. Project and Project Team Management Technology based on Agile Project Management Methodology / O.L. Chulanova. Eurasian Science Bulletin. 2018. Vol. 10, No. 1. P. 37. EDN XNHVZB.
2. Almukhametov, A.I., Dmitriev A.G. Flexible Project Management Methodologies / A.I. Almukhametov, A.G. Dmitriev. Proceedings of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2023. Vol. 22, No. 2. P. 11–17. DOI 10.24182/2073-6258-2023-22-2-11-17. EDN ICFWBT.
3. Lebedeva E.O. The role of artificial intelligence in automating decision-making processes in project management. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 1. P. 65–72. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-65-72>.
4. Nigmatullin, R.K., Dmitriev A.G. Flexible, Classical, and Hybrid Project Management Methodologies: Advantages and Disadvantages / R.K. Nigmatullin, A.G. Dmitriev. Entrepreneur's Guide. 2023. Vol. 16, No. 2. P. 70–78. DOI 10.24182/2073-9885-2023-16-2-70-78. EDN KILNDB.
5. Slavin, B.B. Modern Forms of Flexible Management Systems in Organizations in Russia / B.B. Slavin. Management Sciences. 2022. Vol. 12, No. 4. P. 48–62. DOI 10.26794/2304-022X-2022-12-4-48-62. EDN NDELXG.
6. Umerenkov, D.I., Dmitriev A.G. Criteria for Choosing a Flexible Methodology for IT Projects / D.I. Umerenkov, A.G. Dmitriev. Academy Bulletin. 2022. No. 4. P. 71–80. DOI 10.51409/v.a.2022.12.04.009. EDN WADCMC.
7. Raeva, T.D. Analysis of the Application of Flexible Technologies in Project Management in Russia and Abroad / T.D. Raeva. Collection of Scientific Papers of Russian Universities «Problems of Economics, Finance, and Production Management». 2018. No. 43. P. 53–58. EDN YPPDRJ.
8. Vakorin, M.P. Formation of IT Project Management Methodology based on Flexible Project Management Process Structure / M.P. Vakorin, E.V. Kryukov. Young Scientist. 2023. No. 9(456). P. 10–12. EDN GLWTKQ.
9. Bogdanov, V. Project Management. Corporate System – Step by Step. – Moscow: Mann, Ivanov and Ferber (MIF), 2012. 241 p.
10. Wolfson, B. Flexible Development Methodologies. Ver. 1.2. Moscow, 2013. 112 p.
11. Agile Software Development Manifesto [Electronic resource]. – Access mode: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (Date of access: 20.03.2024).
12. Andrew Stellman, Jennifer Greene. Learning Agile. – Moscow: Mann, Ivanov and Ferber (MIF), 2015. 650 p.
13. Holtsnider B., Wheeler T., Stragand G. Agile Development & Business Goals / Elsevier Inc, 2015. 256 p.

14. Gulyuk N.V. Principles of Successful Project Management. Business Education in Knowledge Economy. 2017. No 2 (7), pp. 36–49. — Access mode: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29094112> (Date of access: 20.03.2024).
15. Zarubina A.A. Project Management: Applying Scrum Method in Marketing Projects. Business Education in Knowledge Economy. 2017. No. 3 (8), pp. 48–50. Access mode: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30311188> (Date of access: 20.03.2024).
16. Plotnikov A.N., Plotnikov D.A. Current Issues in Project Management. Izv. Sarat. unta. Nov. ser. Ser. Economics. Management. Law. 2014. Vol. 14, Iss. 1. P. 152–158. Access mode: <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2014-14-1-2-152-158> (Date of access: 20.03.2024).
17. Tkachenko I.N., Sivokoz K.K. Using Agile and Scrum Flexible Technologies for Stakeholder Management in Projects. Manager. 2017. No 4(68). P. 85–95. — Access mode: <https://upravlennets.usue.ru/2018/427> (Date of access: 20.03.2024).
18. Falko S.G. Traditional, Flexible, and Hybrid Models and Standards of Project Management. Management of Scientific and Technical Projects: Proceedings of the 2nd International Scientific and Technical Conference, Moscow, April 6, 2018. Bauman MSTU. — Moscow, 2018. P. 258–261.
19. Postnikov G.Y., Dmitriev A.G., Research on the implementation degree of agile project management methodologies in russian IT-companies. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 2. P. 50–58. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-50-58> (In Russ.).

Вклад авторов: Все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 28.04.2025; одобрена после рецензирования 12.05.2025; принята к публикации 15.05.2025.

The article was submitted 28.04.2025; approved after reviewing 12.05.2025; accepted for publication 15.05.2025.



Управление экономической устойчивостью компании через юзабилити веб-сайта

Д. А. Тимонов

аспирант

Университет «Синергия»,

Москва, Россия

de.timonov@mail.ru

Т. В. Суворова

кандидат педагогических наук, доцент,

кафедра экономической теории и поведенческой экономики,

Университет «Синергия»,

Москва, Россия

suvori.suvorova@yandex.ru

Аннотация: В современном динамичном мире любая компания озабочена вопросами удержания положения на рынке, повышения экономической устойчивости и конкурентоспособности. Известно, что сегодня практически все компании имеют веб-сайт. Благодаря юзабилити сайта, то есть понятной навигации на сайте, компания может поддерживать свою экономическую устойчивость на необходимом уровне. В работе была поставлена цель привести способы оптимизации юзабилити сайта для усиления экономической стабильности компании. В работе представлены примеры того, как благодаря эффективному сайту промышленным предприятиям удалось повысить экономические показатели, в том числе прибыль. В исследовании использованы методы постановки цели и задач, визуализации, анализа и обобщения. В качестве гипотезы мы предположили, что хорошо разработанный веб-сайт способствует увеличению новых и удержанию постоянных клиентов, что, в конечном счете, обеспечивает финансовую стабильность и экономическую устойчивость компании. В работе сделан акцент на процессе разработки удобства сайта для промышленной компании, что могут взять на вооружение компании малого и среднего бизнеса, а также самозанятые и индивидуальные предприниматели.

Ключевые слова: экономическая устойчивость, веб-сайт, юзабилити.

Для цитирования: Тимонов Д.А., Суворова Т.В. Управление экономической устойчивостью компании через юзабилити веб-сайта. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 2. С. 56–60. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-56-60>.

Managing the company's economic sustainability through website usability

D. A. Timonov

Postgraduate student

Synergy University,

Moscow, Russia

de.timonov@mail.ru

T. V. Suvorova

Cand. Sci. (Ped.)

Department of Economic Theory and Behavioral Economics,

Synergy University,

Moscow, Russia

suvori.suvorova@yandex.ru

Abstract: *In today's dynamic world, any company is concerned about maintaining its market position, increasing economic stability and competitiveness. It is known that today almost all companies have a website. Thanks to the usability of the site, that is, clear navigation on the site, the company can maintain its economic stability at the required level. The aim of the work was to provide ways to optimize the usability of the site to enhance the economic stability of the company. The paper provides examples of how, thanks to an effective website, industrial enterprises have managed to increase economic performance, including profit. The research uses methods of setting goals and objectives, visualization, analysis and generalization. As a hypothesis, we assumed that a well-designed website helps to increase new and retain loyal customers, which ultimately ensures the financial stability and economic sustainability of the company. The paper focuses on the process of developing a website for an industrial company, which can be used by small and medium-sized businesses, as well as self-employed and individual entrepreneurs.*

Keywords: *economic sustainability, website, usability.*

For citation: *Timonov D. A., Suvorova T. V. Managing the company's economic sustainability through website usability. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 2. P. 56–60. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-56-60>.*

Многие компании в настоящее время имеют сдерживающий фактор в развитии объема продаж, узнаваемости своего бренда, рекламы товаров/услуг и презентации своих достижений в интернете. Таким ограничителем является отсутствие у компании качественного, удобного и современного веб-сайта.

Руководители или собственники организаций часто экономят средства на разработку и продвижение веб-сайта, предполагая, что это лишние затраты. Веб-сайт стал необходим практически во всех отраслях, но в сфере торговли он играет первоочередную роль. Сегодня пользователи ищут и заказывают товары, продукты, материалы через интернет; на промышленном рынке сотрудники отделов снабжения также пользуются онлайн-маркетом. Соответственно, те компании, которые исключают разработку сайта или не занимаются его развитием и продвижением, теряют огромную долю своих потребителей. Проблематика данной темы состоит в том, что большинство предприятий малого бизнеса, составляющего более половины от общего числа компаний в России, имеют веб-сайты или сайты-визитки, неудобные для пользователя, отсутствует адаптивность для различных устройств. Такой сайт имеет большое количество отказов пользователей (более 50%) и даже при великолепно настроенной рекламе, данный сайт оказывается затратным, но неэффективным.

В научных кругах вопросы экономической устойчивости компании достаточно активно обсуждаются, во-первых авторами В.Е. Барановой, Б.Н. Герасимовым и др., Ю.М. Сулеймановой¹ дается определение устойчивости как способности фирмы реагировать на внешнюю среду и удерживать на оптимальном уровне свои экономические и организационные показатели, а также как синонима понятия экономической безопасности дается В.Ю. Ждановым.² Вопросы юзабилити-сайта для повышения конкурентоспособности компании отражены в статьях А.А. Борисовой, Д.М. Назарова, В.А. Теплякова³ и др.

В работе мы предположили, что удобный и качественный интерфейс сайта будет способствовать привлечению новых клиентов, удержанию постоянных клиентов, что поможет компании удержать свои финансовые позиции на прежнем, удовлетворительном уровне, или повысить финансовые показатели.

¹ Баранова В.Е., Николаева Е.Ф. Экономическая устойчивость предприятия. *Academy*. 2018. № 10 (37). С. 18–24. Герасимов Б.Н., Рубцова М.Н. Экономическая устойчивость в деятельности предприятий. *Вестник Оренбургского государственного университета*. 2006. № 88. С. 108–111. Сулейманова Ю.М. Экономическая устойчивость предприятия: понятие и особенности. *Общество: политика, экономика, право*. 2012. № 3. С. 53–56.

² Жданов В.Ю., Винничек Л.Б. Сущность и функции понятий «экономическая устойчивость», «экономическая безопасность» и «устойчивое развитие». *Московский экономический журнал*. 2021. № 8. С. 460–470

³ Борисова А. А. Сайт компании как инструмент интернет-маркетинга. Юзабилити сайта. *Вестник науки*. 2023. Т. 5. № 6 (63). С. 40–45. Назаров Д.М. Методы оценки юзабилити и доступности веб-сайтов электронной коммерции. *Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral»*. 2022. № 4. С. 1150–1159. Тепляков В.А. Юзабилити сайта как фактор повышения конкурентоспособности компании. *Проблемы науки*. 2018. № 2 (26). С. 25–28.

Цель — показать авторский проект по разработке обновленной структуры и меню сайта как вариант улучшения удобства использования веб-сайта для повышения экономической устойчивости компании.

Задачи:

- дать определение экономической устойчивости и юзабилити-сайта;
- выявить критерии удобства веб-сайта;
- определить порядок разработки сайта и проверки на юзабилити;
- привести показатели, свидетельствующие о взаимосвязи юзабилити сайта с повышением экономических показателей компании.

Методы и материалы. В работе мы использовали целевой метод и метод постановки задач, метод анализа юзабилити сайта, сравнительный анализ и метод синтеза информации для подведения обобщающих выводов.

Результаты. Еще в 1999 году создатель консалтинговой компании Nielsen Norman Group, Якоб Нильсен, выявил факторы, способствующие позитивному поведению пользователей в Интернет. Были выделены четыре фактора, с помощью которых пользователи оценивают надежность сайта: качественный профессиональный дизайн, открытость информации, разнообразный и актуальный контент, связь с другими сайтами в Интернет.⁴

Компаниям в современных конкурентных реалиях для удержания своих позиций на рынке и выполнения планов продаж требуется создавать качественные и удобные веб-ресурсы, которые будут привлекать новых и постоянных клиентов и заказчиков.

Экономическая устойчивость компании — это возможность компании сохранять рентабельность и прибыльность компании в долгосрочном периоде на прежнем уровне или иметь устойчивый рост основных финансовых показателей: доходов, выручки и чистой прибыли.

Юзабилити-сайта — это простое и удобное расположение меню сайта, слайдеров и другой информации для пользователя в целях удобной навигации по веб-ресурсу в поисках нужно информации и товара. К примеру, компания АО «Северсталь» отчиталась об увеличении продаж через платформу «Платферрум» (веб-сайт с онлайн заказом металлопродукции) более чем на 60%. Объем продаж в 2024 году составил порядка 186 тысяч тонн, что на 28% превышает показатель 2023 года (144 тысячи тонн).⁵ Корпорация развивает промышленную интернет-площадку с максимально простой навигацией и планирует в 2025 году в два раза нарастить объем продаж за счет привлечения новых покупателей на площадку и добавлению новых сервисов и функций промышленного маркетплейса.

Поскольку сегодня покупатели все меньше и меньше имеют желание звонить в магазин или торговую компанию для заказа продукции, — они хотят получить всю информацию на сайте компании. Это подтверждает и статистика роста российского рынка электронной коммерции. Например, у DIY-ритейлера «ВсеИнструменты.ру» продажи стройматериалов, инструментов и товаров для ремонта выросли в 2023 году на 50% по сравнению с 2022 годом⁶. По версии IBC Real Estate, в конце 2024 года совокупный объем онлайн-рынка строительно-отделочных материалов, мебели и товаров для дома составил 911 млрд. рублей, что на 23% превысило результаты прошлого года.⁷

В условиях современного рынка с высокой процентной ставкой, заказчики начинают более тщательно искать и выбирать поставщиков, — все это происходит через поисковые системы Интернет. Если ранее создание веб-сайта было значительно сложнее и требовалась команда специалис-

⁴ URL:<https://www.nngroup.com/articles/author/jakob-nielsen/?page=4>(дата обращения: 25.03.2025). Текст: электронный.

⁵ Операционные и финансовые результаты компании АО «Северсталь» за 4 кв. и 12 мес. 2024 года. — URL: <https://severstal.com>(дата обращения: 25.03.2025). — Текст: электронный.

⁶ Новости РБК. Статья «Как будет развиваться B2B e-commerce в России в 2024 и ближайшие годы». URL:<https://companies.rbc.ru/news/GPWJiyGTS6/kak-budet-razvivatsya-b2b-e-commerce-v-rossii-v-2024-i-blizhajshie-godyi/>(дата обращения: 25.03.2025). — Текст: электронный.

⁷ Новости ретейла. Статья «ВсеИнструменты.ру»: какой был спрос на DIY-товары в 2024 году. — URL: <https://www.retail.ru/news/vseinstrumenty-ru-kakoy-byt-spros-na-diy-tovary-v-2024-godu-11-fevralya-2025-260792/>(дата обращения: 25.03.2025). — Текст: электронный.

тов, то сегодня подобную задачу может выполнить один специалист, используя современные сервисы — конструкторы сайтов, к примеру такие, как Figma, Тильда, Ukit. Для создания функционального и удобного сайта при небольшом вложении средств данные сервисы дают возможность успешной разработки веб-ресурса.

Разработка веб-сайта всегда начинается с дизайна будущего веб-ресурса. В первую очередь, проводится качественный анализ конкурентов и поиск референсов, затем создается современный дизайн сайтов, так как пользователи обращают внимание на фото продукции, цветовую палитру, удобство расположения контента, легко читаемый текст, на красивую и ненавязчивую анимацию. Сайт с контрастными цветами воспринимается пользователями как понятный и привлекает внимание. Контент сайта должен располагаться с одинаковыми отступами по всей длине страницы для создания единообразия и упорядоченности. Аналогичные правила с текстом — правильно составленная иерархия с разной высотой строк и текста, начиная от основного до заголовка H1, создает ритм и дает читателю легко взаимодействовать с ним. Для качественного современного сайта обязательным является наличие мобильной версии, которая предоставляет максимум комфорта пользования сайтом при посещении с телефона, так как сегодня более 65 % трафика сайта происходит с мобильных устройств.

При разработке веб-сайта необходимо провести юзабилити-тестирование сайта. К параметрам исследования критериев удобства при поиске информации на сайте мы отнесем:

- время поиска нужной информации;
- оптимальность пути;
- использованные элементы;
- элементы, привлекавшие внимание на сайте;
- ключевые элементы для решения цели посещения сайта;
- общая характеристика того, как распределяется внимание на странице сайта.

Проиллюстрируем авторский реализованный проект по созданию новой структуры и дизайна сайта в программе Figma для компании ООО «МТИ», промышленной (B2B) компании, работающей в сфере продажи металлопроката. В процессе работы над проектом были выделены основные конкуренты компании с помощью сервиса поиска Яндекс, так как основная доля компаний сегодня продвигает себя через рекламу в ЯндексДирект. Работа проходила на Яндекс.Браузер — нейробраузере на движке Blink и оболочке Chromium, быстрый, удобный и безопасный веб-браузер с облачными и ИИ-сервисами. Нами использовался Yandex.Browser, версия 24.4.0.2121 beta (64-bit). Основная цель проекта — максимально простая навигация и стильный современный дизайн с использованием 2–3 цветов, чтобы легко читалась информация о компании и товаре. Для создания сайта были выбраны три контрастных цвета: белый фон как основа современных промышленных сайтов, светло-коричневый цвет — как основной (цвет компании), черный цвет — как второстепенный.

На главной странице сайта есть возможность сразу оставить заявку, либо перейти в меню каталога, найти определенную позицию товара. В меню сайта указаны основные ссылки, по которым обычно переходят пользователи при поиске металла. Для отличия от конкурентов были использованы качественные фото, простая структура, собственные дизайнерские штрихи — узорный элемент светлого тона на каждом блоке, затемнение текста, градиент на тексте и фигурах, использование черного и темно-коричневого цветов. Далее была составлена схема структуры сайта. Структура сайта — это схема навигации для посетителя страницы. Контент на сайте (ссылки, переходы, кнопки, текст, изображения) не должен заставлять посетителя думать или останавливаться при выполнении определенного клика, чтобы найти нужную информацию. Затем сайт был протестирован на юзабилити по указанным выше критериям. В результате тестирования обнаружили элементы, усложняющие поиск: четко структурированное иерархическое горизонтальное меню, элементы слайдера, быстрый поиск в каталог. Выявили основной недостаток, замедляющий и затрудняющий поиск нужной информации, а именно слайдер, который содержит ссылки на PR-мероприятия. Соответственно, мы доработали сайт и расположили все пиар-активности компании не на слайдер, а вертикально в статичном положении. Новый сайт в результате работы в течение 4 месяцев позволил компании увеличить прибыль на 6%.

Итак, в работе представлено определение экономической устойчивости как способности фирмы реагировать на внешнюю среду и удерживать на оптимальном уровне свои экономические и организационные показатели; выявлены критерии удобства сайта для пользователя. На основе авторской разработки сайта обозначен алгоритм работы над созданием сайта, включающий: анализ сайтов конкурентов и поиск референсов, составление схемы структуры сайта, работу по наполнению сайта, созданию мобильной версии сайта, далее протестировали сайт на удобство поиска информации. В работе было выявлено, что изменение экономических показателей компании происходит из-за глубокой переработки структуры и внедрения новых элементов сайта, то есть из-за изменения юзабилити сайта.

Вышесказанное позволяет сделать заключение о необходимости проверки веб-сайта на юзабилити, благодаря чему может увеличиться поток пользователей, соответственно, компания сможет демонстрировать экономическую устойчивость. Будущие исследования будут направлены на выявление взаимосвязей между визуальной составляющей сайта и ростом экономических показателей компании.

Список литературы

1. Баранова В.Е., Николаева Е.Ф. Экономическая устойчивость предприятия. Academy. 2018. №. 10 (37). С. 18–24.
2. Герасимов Б.Н., Рубцова М. Н. Экономическая устойчивость в деятельности предприятий. Вестник Оренбургского государственного университета. 2006. №. S8. С. 108–111.
3. Сулейманова Ю.М. Экономическая устойчивость предприятия: понятие и особенности. Общество: политика, экономика, право. 2012. №. 3. С. 53–56.
4. Жданов В.Ю., Винничек Л.Б. Сущность и функции понятий «экономическая устойчивость», «экономическая безопасность» и «устойчивое развитие». Московский экономический журнал. 2021. №. 8. С. 460–470.
5. Борисова А.А. Сайт компании как инструмент интернет-маркетинга. Юзабилити сайта. Вестник науки. 2023. Т. 5. №. 6 (63). С. 40–45.
6. Назаров Д.М. Методы оценки юзабилити и доступности веб-сайтов электронной коммерции. Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2022. №. 4. С. 1150–1159.
7. Тепляков В.А. Юзабилити сайта как фактор повышения конкурентоспособности компании. Проблемы науки. 2018. №. 2 (26). С. 25–28.

References

1. Baranova V.E., Nikolaeva E.F. Economic sustainability of the enterprise. Academy. 2018. No. 10 (37). Pp. 18–24.
2. Gerasimov B.N., Rubtsova M.N. Economic sustainability in the activities of enterprises. Bulletin of Orenburg State University. 2006. no. S8. pp. 108–111.
3. Suleymanova Yu. M. Economic stability of the enterprise: concept and features. Society: politics, economics, law. 2012. No. 3. Pp. 53–56.
4. Zhdanov V.Yu., Vinnichuk L.B. The essence and functions of the concepts of «economic stability», «economic security» and «sustainable development». Moscow Economic Journal. 2021. No. 8. pp. 460–470.
5. Borisova A.A. The company's website as an online marketing tool. Site usability. Bulletin of Science. 2023. Vol. 5. No. 6 (63). Pp. 40–45.
6. Nazarov D.M. Methods for assessing the usability and accessibility of e-commerce websites. International Journal of Applied Sciences and Technologies «Integral». 2022. No. 4. Pp. 1150–1159.
7. Teplyakov V.A. Website usability as a factor of increasing the company's competitiveness. Problems of science. 2018. №. 2 (26). Pp. 25–28.

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

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 01.04.2025; одобрена после рецензирования 07.05.2025; принята к публикации 12.05.2025.

The article was submitted 01.04.2025; approved after reviewing 07.05.2025; accepted for publication 12.05.2025.



Корпоративные базы знаний: инструмент управления персоналом и обеспечения конкурентоспособности компании

С. О. Худяков

аспирант

Научно-исследовательский институт организации здравоохранения
и медицинского менеджмента,
Департамент здравоохранения города Москвы,
Москва, Россия
s.o.khydiakov@gmail.com

Аннотация: В условиях цифровой трансформации корпоративные базы знаний (КБЗ) становятся ключевым инструментом управления информацией и человеческим капиталом. Данная статья исследует сущность, функции и механизмы внедрения КБЗ в систему управления персоналом. Корпоративные базы знаний представляют собой централизованное хранилище данных, которое аккумулирует внутренние документы, инструкции, обучающие материалы и кейсы. В работе подчеркивается, что КБЗ способствуют оптимизации процессов адаптации, обучения, оценки и удержания сотрудников, а также сохранению корпоративной памяти. Особое внимание уделено этапам сбора информации, организации доступа, внедрения инструментов мониторинга и аналитики. На примере практик компаний Google и IBM показано, как использование КБЗ ускоряет процессы обучения, улучшает внутреннюю коммуникацию и повышает производительность сотрудников.

В статье делается вывод о том, что в условиях ускоренной цифровизации корпоративные базы знаний играют важную роль в устойчивом развитии компаний, формировании инновационной среды и поддержании высокой эффективности бизнес-процессов.

Ключевые слова: корпоративные базы знаний, цифровая трансформация, управление персоналом, адаптация сотрудников, обучение и развитие, сохранение корпоративной памяти, аналитика HR, системы управления обучением (LMS).

Для цитирования: Худяков С.О. Корпоративные базы знаний: инструмент управления персоналом и обеспечения конкурентоспособности компании. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 2. С. 61 – 67. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-61-67>.

Corporate knowledge bases: a tool for personnel management and ensuring the competitiveness of the company

S. O. Khudyakov

postgraduate student

Scientific Research Institute of Healthcare Organization and Medical Management,
Department of Health of the city of Moscow,
Moscow, Russia
s.o.khydiakov@gmail.com

Abstract: In the context of digital transformation, corporate knowledge bases (KBZ) are becoming a key tool for managing information and human capital. This article explores the essence, functions, and mechanisms of implementing KBZ in the personnel management system. Corporate knowledge bases are a centralized data warehouse that accumulates internal documents, structures, training materials, and cases. The paper emphasizes that KBZs contribute to optimizing the processes of adaptation, training, evaluation and retention of employees, as well as preserving corporate memory. Special attention is paid to the stages of information collection, access organization, and implementation of monitoring and analytics tools. Using the example of Google and IBM practices, it is shown how the use of KBZ accelerates learning processes, improves internal communication and increases employee productivity.

The article concludes that in the context of accelerated digitalization, corporate knowledge bases play an important role in the sustainable development of companies, creating an innovative environment and maintaining high efficiency of business processes.

Keywords: *corporate knowledge bases, digital transformation, human resources management, employee adaptation, training and development, corporate memory preservation, HR analytics, learning management systems (LMS).*

For citation: *Khudyakov S.O. Corporate knowledge bases: a tool for personnel management and ensuring the competitiveness of the company. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 2. P. 61–67. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-61-67>.*

В условиях цифровой трансформации современного бизнеса корпоративные базы знаний (КБЗ) становятся важнейшим инструментом управления информацией и знаниями в организации. Они служат не только источником накопления и хранения данных, но и активным механизмом поддержки рабочих процессов, внутрикорпоративного обучения и коммуникации. Важность внедрения КБЗ в организационное управление объясняется необходимостью эффективного использования знаний, минимизации рисков утраты информации, оптимизации процессов адаптации новых сотрудников и повышения квалификации персонала.

Корпоративная база знаний — это не просто хранилище информации, а стратегический ресурс, который поддерживает принятие решений, стимулирует инновации и способствует достижению целей компании. Она аккумулирует внутреннюю документацию, инструкции, регламенты, обучающие материалы и успешные кейсы, формируя основу для внутрифирменного обучения и повышения квалификации сотрудников. Как отмечают исследователи, «такие системы позволяют не только централизовать управление знаниями, но и обеспечивать их актуализацию и удобство использования»¹.

С переходом к цифровой экономике возрастает потребность в создании и поддержании систем, которые способны адаптироваться к быстро меняющимся условиям. Корпоративные базы знаний отвечают этим требованиям, предоставляя единый доступ к актуальной информации, что делает их незаменимыми как для руководителей, так и для рядовых сотрудников. Например, современные системы управления базами знаний позволяют интегрировать обучение, мониторинг профессиональных компетенций и аналитические инструменты для прогнозирования и оценки результатов работы сотрудников².

База знаний — это хорошо структурированная библиотека информации и данных, централизованный источник знаний, включающий в себя ряд ресурсов. Они могут включать часто задаваемые вопросы (FAQs), руководства, гайдлайны или глоссарии для удовлетворения конкретных информационных потребностей, которые могут возникнуть у клиентов или сотрудников в отношении компании, продуктов и процедур. Однако это не просто случайный набор данных, а скорее хорошо организованный и структурированный инструмент для четкого и практичного представления информации. Он должен быть простым в навигации, хорошо обслуживаться и постоянно обновляться с учетом изменений в информации и требованиях.

Содержание базы знаний должно быть тщательно выверено, чтобы она была функциональным ресурсом, оптимизировала организационные процессы и способствовала принятию обоснованных решений. Поэтому хорошо структурированная и всеобъемлющая база знаний должна включать несколько основных компонентов, чтобы быть максимально полезной и эффективной в качестве инструмента управления информацией. К ним относятся, но не ограничиваются, следующие (табл. 1).

Базу знаний можно разделить на несколько типов в зависимости от содержания, назначения и функциональности. Два основных типа баз знаний:

1. Внутренняя база знаний. Внутренняя база знаний похожа на собственную библиотеку компании. Это централизованная платформа, где сотрудники могут найти всю информацию, необходимую для эффективной работы, без необходимости спрашивать у коллег или тратить время на поиск документов. Это единый источник достоверной информации о внутренних знаниях и

¹ Могилко Д.Ю. Корпоративная база знаний о бизнес-архитектуре предприятия. Менеджмент качества. 2019. № 1. С. 24.

² Пучкова А.А., Ветрова А.А. Особенности создания корпоративных баз знаний на производственных предприятиях. Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2013. № 1 (21). С. 157–162.

Таблица 1

Возможные компоненты корпоративной базы знаний³

Вопросы и ответы	Разделы с часто задаваемыми вопросами посвящены распространенным запросам, которые могут возникнуть у многих пользователей.
Руководства	Подробные руководства служат в качестве подробных инструкций, предоставляя пользователям пошаговые инструкции, рекомендации и исчерпывающие объяснения. Руководства особенно ценны для пользователей, которым нужны исчерпывающие знания или навыки в определённой области или для выполнения определённой задачи.
Инструкция	Стратегические рекомендации необходимы для структурирования контента и должны быть частью представленного контента.
Информация о продукте	Подробная информация о продукте или услуге может включать технические характеристики, функции и практические применения, которые помогут пользователям лучше понять ваши предложения и определить, подходят ли они для их нужд.
Информация о компании	Это отличное место для того, чтобы подробно рассказать о вашей организации, её истории, миссии и ценностях.
Глоссарий	В подробном глоссарии представлены определения отраслевых терминов и жаргона, чтобы пользователи могли чётко понимать специализированную терминологию, с которой они могут столкнуться в КВ или на вашем сайте.

практиках организации. Примером внутренней базы знаний могут быть статьи для решения проблем клиентов.

2. Внешняя база знаний. Внешняя база знаний — это общедоступный контент на цифровых каналах, который могут просматривать клиенты. Это обеспечивает самообслуживание, и клиенты могут решать свои проблемы в удобное для них время. Основная идея внешней или ориентированной на клиентов базы знаний заключается в том, что она доступна и проста в использовании. Примером внешней системы управления базой знаний могут быть часто задаваемые вопросы.

Внедрение базы знаний даёт множество преимуществ, которые значительно повышают эффективность компании. Динамичная база знаний предоставит таким командам, как IT- и HR-специалисты, юристы и специалисты по работе с клиентами, мгновенный доступ к информации и данным от всех остальных команд, что позволит принимать обоснованные решения и беспрепятственно взаимодействовать между командами. Прозрачный подход к управлению знаниями способствует формированию культуры открытости и сотрудничества в вашей организации. Командам будет проще работать сообща, делиться опытом и совместно решать проблемы. База знаний позволяет оптимизировать процессы, сократить дублирование и тем самым повысить общую эффективность.

Централизация знаний и единообразие информации приводят не только к более высокому проценту успешных первых обращений, но и к сокращению времени обработки звонков, более быстрой адаптации новых сотрудников, упрощению управления каналами и стабильному улучшению качества обслуживания.

Корпоративные базы знаний (КБЗ) в системе управления персоналом (HR) играют роль централизованного инструмента, который обеспечивает хранение, распространение и использование информации, связанной с сотрудниками и процессами управления человеческими ресурсами. Они помогают оптимизировать ключевые HR-функции: от адаптации новых сотрудников и повышения квалификации до оценки результатов работы и формирования корпоративной культуры⁴.

³ Составлено автором.

⁴ Белина Е.А., Бабынина Л.С. Роль корпоративной базы знаний организации в управлении персоналом. Промышленность: экономика, управление, технологии. 2023. Т. 2. № 2 (5). С. 74–82.

Цель управления базой знаний — способствовать эффективному обмену знаниями, сотрудничеству и принятию решений между сотрудниками и другими заинтересованными сторонами. Основные этапы механизма использования баз знаний в HR представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Основные этапы механизма использования баз знаний в управлении персоналом ⁵

На 1-м этапе происходит сбор информации, которая затем включается в базу знаний. Эти данные могут быть получены из различных источников, основными из которых выступают корпоративные регламенты и стандарты; должностные инструкции и политики компании; информация о трудовом законодательстве; внутренние обучающие материалы, курсы и модули; практики и кейсы, связанные с управлением персоналом; данные о компетенциях сотрудников, их достижениях и карьерных целях и пр. Например, в компании создаётся база знаний, где хранятся шаблоны должностных инструкций, документы о политике компании и рекомендации по работе с сотрудниками. HR-менеджеры используют её для стандартизации процессов найма и обучения ⁶.

После создания базы знаний (на 2-м этапе) важно настроить механизм доступа для сотрудников. Каждый пользователь (например, HR-специалист, руководитель отдела, новый сотрудник) должен иметь персонализированный доступ в зависимости от уровня и типа необходимой информации.

Особенности реализации данного этапа:

- Разграничение доступа. Например, информация о корпоративной политике доступна всем сотрудникам, а данные о заработной плате — только HR-отделу.
- Поиск и навигация. В базу знаний интегрируются интеллектуальные поисковые системы, которые позволяют быстро находить нужные документы, инструкции или обучающие модули.

В компании Google используются внутренние порталы с разделами для сотрудников и руководителей. Руководители могут получить доступ к обучающим материалам по управлению командами, а сотрудники — к ресурсам для развития своих компетенций.

Базы знаний помогают автоматизировать процесс адаптации новых сотрудников (в рамках 3-го этапа), предлагая доступ к обучающим материалам, инструкциям, регламентам и документам о корпоративной культуре.

⁵ Составлено автором.

⁶ Сафонов О., Безрук А. Корпоративная база знаний в электросетевой компании: опыт разработки и внедрения. Электроэнергия. Передача и распределение. 2021. № S2 (21). С. 38–42.

Пошагово это работает следующим образом:

1. Новый сотрудник получает доступ к разделу базы знаний, где размещены материалы о компании, её ценностях и процессах.

2. Онлайн-курсы и тесты помогают оценить, как новичок усваивает информацию.

3. FAQ-секции дают ответы на часто задаваемые вопросы, сокращая нагрузку на HR-отдел.

Например, в IBM база знаний используется для адаптации новых сотрудников. На корпоративном портале они проходят курсы, знакомятся с процессами компании и сдают тесты, что позволяет им быстрее интегрироваться в рабочую среду.

На 4-ом этапе реализуется образовательная функция корпоративных баз данных. КБЗ в HR являются основой для внутрикорпоративного обучения и повышения квалификации. Они предоставляют сотрудникам доступ к обучающим модулям, курсам и тренингам.

Следует отметить, что корпоративные базы знаний интегрированы с системой управления обучением (LMS), но при этом обладают свойством персонализации обучения: на основе данных из базы знаний сотрудники получают рекомендованные курсы и программы, выстраивая собственную образовательную траекторию. При этом встроенные инструменты тестирования позволяют оценить уровень усвоения материала, а база знаний фиксирует, какие курсы прошли сотрудники и какие навыки они освоили.

КБЗ используются для автоматизации и оптимизации таких процессов, как подбор, оценка, удержание и мотивация персонала (5-й этап).

На этапе подбора персонала база знаний используется как интеллектуальный банк, который содержит описания требований к вакансиям, шаблоны вопросов для интервью и критерии оценки кандидатов.

На этапе оценки сотрудников применяются хранящиеся методики оценки эффективности и развития персонала (например, KPI, SMART-задачи, модели 360-градусной оценки).

С целью обеспечения удержания персонала в базе знаний фиксируется информация о карьерных целях сотрудников, их запросах и предпочтениях, что помогает формировать индивидуальные планы развития ⁷.

База знаний интегрируется с системами аналитики, что позволяет HR-специалистам осуществлять мониторинг и анализ данных (6-й этап), получать данные для анализа ключевых показателей, таких как текучесть кадров, уровень удовлетворённости сотрудников, эффективность обучающих программ. При этом автоматически собираются данные о прохождении обучения, адаптации и оценке сотрудников, создаются отчёты и дашборды, которые визуализируют основные тенденции и метрики, а аналитические инструменты помогают выявлять проблемные области (например, высокий уровень текучести в конкретном подразделении) и разрабатывать меры по их устранению.

На 7-ом этапе формируется среда для обмена знаниями. КБЗ поддерживает горизонтальную коммуникацию между сотрудниками, что способствует обмену опытом, идеями и лучшими практиками.

Особенности КБЗ, которые проявляются на данном этапе, заключаются в том, что существует возможность добавления комментариев, вопросов и предложений, наполнения и пополнения разделов с рекомендациями от сотрудников, которые уже освоили определённые задачи или прошли похожие проекты, создавать форумы и чаты для обсуждения рабочих процессов и закрывать их по мере исчерпания проблемных вопросов.

Сохранение корпоративной памяти (8-й этап) — важная составляющая функционала корпоративных баз знаний. КБЗ знаний фиксирует накопленный опыт, даже при уходе ключевых сотрудников, что позволяет сохранить экспертизу и минимизировать риски потери важных знаний. При этом создаются профили знаний для каждого сотрудника, где фиксируются его проек-

⁷ Беглер А.М., Костоусов С.А. Критерии выбора инструмента по работе с корпоративными базами знаний. Управленческие науки в современном мире. 2018. Т. 2. № 1. С. 18–23.

ты, навыки и достижения, архивируются материалы, документы и инструкции, разработанные уволившимися или перешедшими на другую должность сотрудниками.

Корпоративные базы знаний (КБЗ) представляют собой неотъемлемую часть современного управления информацией и персоналом в условиях цифровой трансформации бизнеса. Они выступают ключевым инструментом для аккумулирования, структурирования и распространения знаний в организации, обеспечивая доступ к актуальной информации и поддерживая основные HR-функции. Внедрение и использование КБЗ позволяет значительно оптимизировать внутренние процессы, повысить эффективность работы сотрудников и сформировать единое информационное пространство.

Механизм использования корпоративных баз знаний в системе управления персоналом охватывает все ключевые процессы работы с сотрудниками: от адаптации и обучения до оценки и мотивации. Ключевые функции корпоративных баз знаний включают поддержку процессов адаптации новых сотрудников, организацию внутрикорпоративного обучения, оценку персонала, обмен знаниями и сохранение корпоративной памяти. Эти функции, будучи грамотно реализованными, позволяют компаниям оперативно реагировать на вызовы современного рынка, обеспечивать непрерывное развитие персонала и поддерживать высокую конкурентоспособность.

Примеры успешного использования КБЗ в таких компаниях, как Google и IBM, демонстрируют, как централизованные системы управления знаниями могут ускорить процессы адаптации, повысить уровень внутрикорпоративного обучения и создать благоприятные условия для профессионального роста сотрудников. Интеграция КБЗ с системами управления обучением (LMS) и аналитическими инструментами позволяет не только персонализировать образовательные траектории, но и предоставлять HR-отделу данные для оценки ключевых показателей эффективности.

Одним из наиболее ценных аспектов КБЗ является их способность сохранять корпоративную память и минимизировать риски утраты знаний при изменении кадрового состава. Таким образом, базы знаний обеспечивают непрерывность бизнес-процессов, накапливая и передавая ключевые знания и опыт между сотрудниками.

В перспективе корпоративные базы знаний будут играть всё более значимую роль в управлении персоналом, особенно с учетом ускорения цифровизации и роста объема информации. Для достижения максимальной эффективности важно, чтобы компании не только внедряли современные системы управления знаниями, но и обеспечивали их регулярное обновление, доступность и интеграцию с другими цифровыми инструментами.

В заключение можно отметить, что корпоративные базы знаний являются важнейшим ресурсом для организаций, стремящихся к устойчивому развитию, инновациям и повышению качества управления. Их внедрение и грамотное использование способствует не только эффективной работе компании, но и созданию условий для профессионального роста сотрудников, что в конечном итоге укрепляет корпоративную культуру и конкурентные преимущества организации.

Список литературы

1. Ананченкова П.И., Донскова Ю.И. Корпоративное обучение в коммерческих банках: тенденции зарубежного финансового сектора. Путеводитель предпринимателя. 2024. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 59–63. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-59-63>.
2. Беглер А.М., Костоусов С.А. Критерии выбора инструмента по работе с корпоративными базами знаний. Управленческие науки в современном мире. 2018. Т. 2. № 1. С. 18–23.
3. Белина Е.А., Бабынина Л.С. Роль корпоративной базы знаний организации в управлении персоналом. Промышленность: экономика, управление, технологии. 2023. Т. 2. № 2 (5). С. 74–82.
4. Добровольская Т.Ю., Шавырина А.А. Обучение предпринимателей гибким методам управления проектами на образовательных платформах. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 69–75. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-69-75>.
5. Могилко Д.Ю. Корпоративная база знаний о бизнес-архитектуре предприятия. Менеджмент качества. 2019. № 1. С. 20–30.
6. Пучкова А.А., Ветрова А.А. Особенности создания корпоративных баз знаний на производственных предприятиях. Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2013. № 1 (21). С. 157–162.
7. Сафонов О., Безрук А. Корпоративная база знаний в электросетевой компании: опыт разработки и внедрения. Электроэнергия. Передача и распределение. 2021. № S2 (21). С. 38–42.

References

1. Ananchenkova P.I., Donskova Yu.I. Corporate training in commercial banks: trends in the foreign financial sector. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 2. P. 59–63. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-59-63>.
2. Begler A.M., Kostousov S.A. Criteria for choosing a tool for working with corporate knowledge bases. Management sciences in the modern world. 2018. Vol. 2. No. 1. Pp. 18–23.
3. Belkina E.A., Babynina L.S. The role of the corporate knowledge base of an organization in personnel management. Industry: economics, management, technology. 2023. Vol. 2. No. 2 (5). Pp. 74–82.
4. Dobrovolskaya T.Yu., Shavyrina A.A. Training entrepreneurs in flexible project management methods. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 2. Pp. 69–75. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-69-75>.
5. Mogilko D.Y. Corporate knowledge base on business architecture of the enterprise. Quality management. 2019. No. 1. Pp. 20–30.
6. Puchkova A.A., Vetrova A.A. Features of creating corporate knowledge bases at industrial enterprises. Caspian Journal: Management and High Technologies. 2013. No. 1 (21). Pp. 157–162.
7. Safonov O., Bezruk A. Corporate knowledge base in an electric grid company: development and implementation experience. Electricity. Transmission and distribution. 2021. No. S2 (21). Pp. 38–42.

Статья поступила в редакцию 25.04.2025; одобрена после рецензирования 12.05.2025; принята к публикации 15.05.2025.

The article was submitted 25.04.2025; approved after reviewing 12.05.2025; accepted for publication 15.05.2025.

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ / SOCIO-CULTURAL ASPECTS OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

DOI 10.24182/2073-6258-2025-24-2-68-72



Обзорная статья / Review article

УДК 338.24.01:373.61

Проблемы подготовки профессиональных предпринимателей

Э. З. Омаров

кандидат психологических наук, профессор

Тюменский государственный университет,

Тюмень, Россия

om-t72@inbox.ru

Аннотация: В статье представлены результаты экспертного опроса предпринимателей и преподавателей, инициирующих процесс внедрения профессионального предпринимательского образования. Для определения проблемного поля данного типа образования использован метод экспертного опроса (диагностическое интервью). Взаимосвязи проблем выявлены методом парных сравнений, проведена их группировка и коррекция. Корневые проблемы, требующие приоритетного решения вынесены для дальнейшего обсуждения в профессиональном сообществе.

Ключевые слова: предпринимательское образование; эталонный образ предпринимателя; образовательные технологии, проблемы образования.

Для цитирования: Омаров Э.З. Проблемы подготовки профессиональных предпринимателей. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 2. С. 68–72. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-68-72>.

Problems of professional entrepreneurs training

E. Z. Omarov

Cand. Sci. (Psych.), Prof.

Tyumen State University,

Tyumen, Russia

om-t72@inbox.ru

Abstract: The article presents the results of an expert survey of entrepreneurs and teachers initiating the process of implementing professional entrepreneurial education. To determine the problem field of this type of education, the expert survey method (diagnostic interview) was used. The interrelations of problems were identified by the method of paired comparisons, their grouping and correction were carried out. The root problems requiring priority solutions were brought out for further discussion in the professional community.

Keywords: entrepreneurial education; reference image of an entrepreneur; educational technologies, educational problems.

For citation: Omarov E.Z. Problems of professional entrepreneurs training. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 2. P. 68–72. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-68-72>.

Введение

Предпринимательство — важнейшая сфера деятельности любого государства. От развитости данного направления зависит экономическая и социальная стабильность общества и эконо-

© Омаров Э. З., 2025

© Omarov E. Z., 2025

мический рост страны. Для поступательного развития предпринимательства, наращивания компетенций членов общества в данной области, необходимо предпринимательское образование.

Предпринимательское образование реализуется в высших образовательных учреждениях посредством организации курсов дополнительного профессионального образования или элективных дисциплин в системе общего образования. Отдельной специальности или направления «предпринимательство» не представлено, предпринимательский трек в некоторых вузах осуществляется в рамках направления 38.03.02. «Менеджмент». Однако предпринимательство — это профессиональная деятельность, которая основана на специальных знаниях, умениях и навыках, которые можно формировать в процессе обучения. Необходимость разработки образовательных технологий формирования и развития предпринимательских навыков и функций открыт в науке вопрос, требующий активного обсуждения.

Целью проведённого исследования являлось выявление причин и проблем внедрения профессионального предпринимательского образования.

В работе использован метод экспертного опроса (диагностическое интервью и метод парных сравнений).

Обзор литературы

Вуз, реализующий актуальные образовательные программы, популярен среди абитуриентов, его выпускники востребованы на рынке труда. Конкурентоспособность вузов — традиционный вопрос для научных и прикладных исследований. Так, Потапова О.Н., Думенко С.В.¹ важным фактором конкурентоспособности считают качество образования и экономические показатели учреждения, Кранзеева, Е.А.² акцентирует внимание на сотрудничестве высших образовательных учреждений с региональным бизнесом и формировании предпринимательских компетенций у обучающихся.

Вицелярова К.Н. и др.³ доказывают необходимость сближения вуза и работодателей, важность организации совместных образовательных программ. Духон А.Б. и др.⁴ приводят эмпирическое подтверждение развитости предпринимательского образования и развитие малого бизнеса в регионе. Шафранская И.Н.⁵ исследуя предпринимательские намерения студентов делает вывод о важности предложения данного типа образования на рынке образовательных услуг. Рубин Ю.Б.⁶ предлагает принять профессиональный стандарт по предпринимательству и соответствующий ему образовательный стандарт.

Таким образом, несмотря на отсутствие предпринимательского образования на уровне образовательных и профессиональных стандартов, назрела острая необходимость в их обосновании и формировании.

В статье представлены результаты исследования, проведенного для обозначения круга проблем внедрения предпринимательского образования в России. В исследовании принимали участие преподаватели как носители информации и предприниматели как будущие работодатели для выпускников-предпринимателей.

¹ Потапова О.Н., Думенко С.В. Методика оценки конкурентоспособности высшего учебного заведения. Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: ЭКОНОМИКА и ПРАВО. 2023. № 7. С. 37.

² Кранзеева, Е.А. Новые модели университетов: вклад в региональное развитие / Е.А. Кранзеева. Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21, № 5 (111). С. 65–66.

³ Вицелярова К.Н., Аксаев Ф.Э., Оганесян В.Г. Значение эффективного взаимодействия рынка образовательных услуг и рынка труда. Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: ЭКОНОМИКА и ПРАВО. 2016. № 3. С. 6.

⁴ Духон А.Б., Зиньковский К.В., Образцова О.И., Чепуренко А.Ю. Влияние программ предпринимательского образования на развитие малого бизнеса в России: опыт эмпирического анализа в региональном контексте. Вопросы образования. 2018. № 2. С. 139.

⁵ Шафранская И.Н. Можно ли научить предпринимательству: факторы формирования предпринимательских намерений студентов. Университетское управление: практика и анализ. 2019; 23(3): 79–93.

⁶ Рубин Ю.Б. О проекте профессионального стандарта «Предприниматель (Специалист по решению предпринимательских задач)». Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 1. С. 20.

Исследование

Исследование проведено в три этапа. На *первом* этапе сформирован состав экспертов в количестве 31 человека. В состав экспертной группы вошли предприниматели Тюменского отделения общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России» (19 человек) ⁷ и преподаватели Международной школы предпринимательства (12 человек) ⁸.

На *втором* этапе проведено диагностическое интервью. Эксперты сформулировали проблемы, сдерживающие развитие предпринимательского образования. Перечень проблем с распределением по их по типам, по мнению экспертов, представлено в таблице 1.

Таблица 1

Распределение проблем обучения предпринимательству ⁹

№ п/п	Типы проблем Наименование проблемы	Нормотворческие	Ситуационные	Стратегические	Итого
		А	В	Г	
1	Отсутствует эталонный образ предпринимателя как носителя профессиональных функций	12	4	11	27
2	Предпринимательское образование не отделено от управленческого и бизнес образования	10	-	-	10
3	Не сформирован эталонный образ предпринимательского университета как организации, формирующей в процессе обучения предпринимательские компетенции	6	-	18	24
4	Предпринимательские компетенции и специфические предпринимательские функции не структурированы	-	5	6	11
5	Предприниматели (в том числе успешные) полностью не осознают и не могут структурно выделить свои функции, выполняя часто управленческие задачи в ущерб развитию бизнеса	-	2	12	14
6	Специалистов, способных обучать предпринимательству, недостаточно	6	5	8	19
7	Отсутствуют стандартизированные программы профессиональной ориентации в направлении «предпринимательство»	6	-	8	14
8	Нет стандартизированной программы предпринимательского образования	15	-	10	25
9	Педагогические технологии обучения предпринимательству формируются на основе субъективных предпочтений авторов и не связаны с базовыми функциями профессионального предпринимателя	4	2	11	17
10	Предпринимательство не рассматривается как отдельная область науки	3	2	12	17
Итого		62	20	96	178

Сравнение проблем по содержанию выявило преобладание проблем, связанных со стратегической (54%) или нормотворческой деятельностью (35%), ситуационные проблемы, по мнению экспертов, незначительны (11%).

Такое соотношение демонстрирует сложность исследуемого явления, а именно, для реализации концепции предпринимательского образования необходим стратегический подход с принятием законодательных решений.

⁷ Тюменское региональное отделение Общероссийская общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России» <https://72opora.ru/>.

⁸ Международная школа предпринимательства ТюмГУ <https://businessutmn.ru/>.

⁹ Составлено автором.

На *третьем* этапе определялись взаимосвязи проблем методом парных сравнений. Эксперты независимо друг от друга попарно сравнивали проблемы и определяли направленность влияния одной проблемы на другую. В результате данного сравнения выявлены корневые проблемы.

При работе с проблемами были выделены следующие группы: 1) проблемы, связанные с идентификацией предпринимательской деятельности; 2) кадровые проблемы; 3) инфраструктурные проблемы.

Таблица 2

Группировка проблем, связанных с развитием предпринимательского образования¹⁰

Проблемы, связанные с идентификацией предпринимательской деятельности	Кадровые проблемы	Инфраструктурные проблемы
1,4,5,10	6,9	2,3,7,8

Основные проблемы связаны с пониманием и принятием предпринимательской деятельности как профессии. При построении графа проблем выявлены корневые проблемы, а именно проблемы 1 и 3. Граф схематично представлен на рисунке 1.

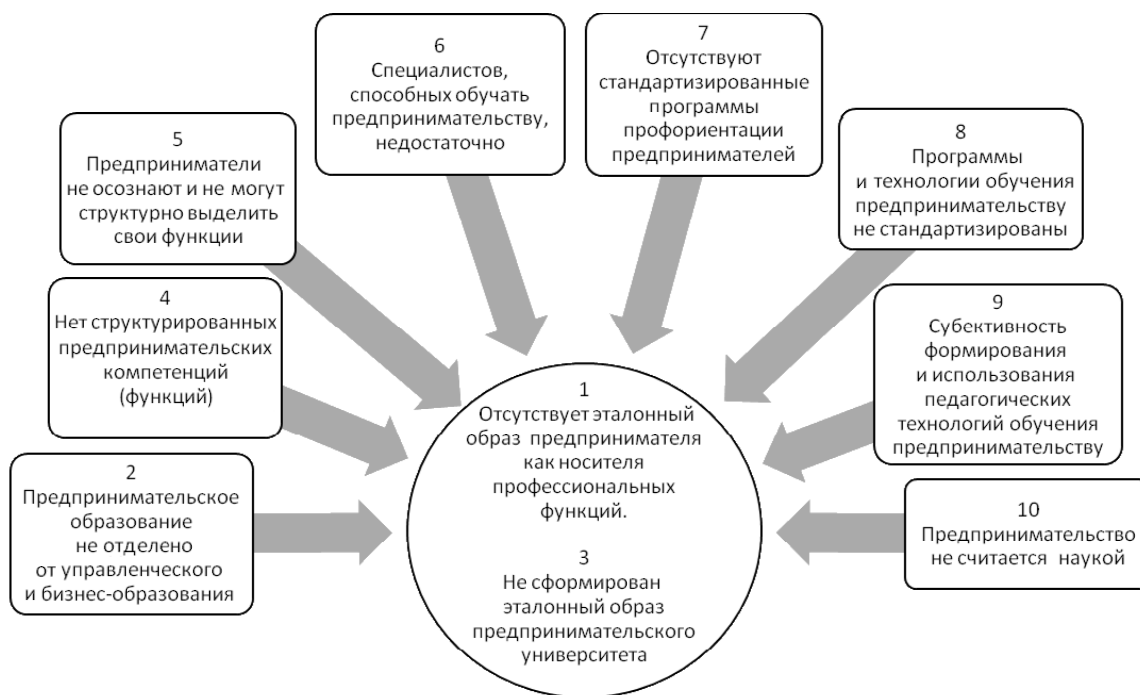


Рис. 1. Корневые проблемы профессионального подхода к обучению предпринимательству¹¹

Выявлены две корневые проблемы (1 и 3), поскольку эти проблемы взаимосвязаны, эксперты определили данную проблемную область целостно. Отсутствие эталонного образа предпринимателя не позволяет идентифицировать образ предпринимательского университета и наоборот. По нашему мнению, начинать необходимо с решения проблемы 1, а именно, определения эталонного образа предпринимателя как носителя предпринимательских функций.

Выводы

Выделенные корневые проблемы могут быть решены с привлечением всех заинтересованных сторон, а именно: предпринимательских сообществ; руководителей предпринимательских

¹⁰ Составлено автором.

¹¹ Разработано автором.

образовательных программ; лиц, принимающих системные решения в Министерстве науки и высшего образования, ректоров вузов.

Список литературы

1. Потапова О.Н., Думенко С.В. Методика оценки конкурентоспособности высшего учебного заведения. Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: ЭКОНОМИКА и ПРАВО. 2023. № 7. С. 34–43 DOI 10.37882/2223-2974.2023.07.25.
2. Кранзеева, Е.А. Новые модели университетов: вклад в региональное развитие / Е.А. Кранзеева. Университетское управление: практика и анализ. 2017. Т. 21, № 5 (111). С. 64–73.
3. Вицелярова К.Н., Аксаев Ф.Э., Оганесян В.Г. Значение эффективного взаимодействия рынка образовательных услуг и рынка труда. Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: ЭКОНОМИКА и ПРАВО. 2016. № 3. С. 4–6.
4. Духон А.Б., Зинковский К.В., Образцова О.И., Чепуренко А.Ю. Влияние программ предпринимательского образования на развитие малого бизнеса в России: опыт эмпирического анализа в региональном контексте. Вопросы образования. 2018. № 2. С. 139–172. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2018-2-139-172>.
5. Шафранская И.Н. Можно ли научить предпринимательству: факторы формирования предпринимательских намерений студентов. Университетское управление: практика и анализ. 2019; 23(3): 79–93. <https://doi.org/10.15826/umpa.2019.03.021>.
6. Рубин Ю.Б. О проекте профессионального стандарта «Предприниматель (Специалист по решению предпринимательских задач)». Современная конкуренция. 2022. Т. 16. №1. С. 5–28. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-5-28.

References

1. Potapova O.N., Dumenko S.V. Methodology for assessing the competitiveness of higher education institutions. Modern science: actual problems of theory and practice. Series: ECONOMICS and LAW. 2023. No. 7. Pp. 34–43 DOI 10.37882/2223-2974.2023.07.25.
2. Kranzeeva, E.A. New models of universities: contribution to regional development / E.A. Kranzeeva. University management: practice and analysis. 2017. Vol. 21, No. 5 (111). Pp. 64–73.
3. Vitselyarova K.N., Aksaev F.E., Oganessian V.G. The importance of effective interaction between the educational services market and the labor market. Modern science: actual problems of theory and practice. Series: ECONOMICS and LAW. 2016. No.03. Pp. 4–6.
4. Dukhon A.B., Zinkovsky K.V., Obratsova O.I., Chepurenko A.Yu. The impact of entrepreneurial education programs on the development of small businesses in Russia: the experience of empirical analysis in a regional context. Questions of education. 2018. No. 2. Pp. 139–172. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2018-2-139-172>.
5. Shafranskaya I.N. Is it possible to teach entrepreneurship: factors of formation of students' entrepreneurial intentions. University management: practice and analysis. 2019; 23(3): 79–93. <https://doi.org/10.15826/umpa.2019.03.021/>.
6. Rubin Yu.B. On the draft professional standard «Entrepreneur (Specialist in solving entrepreneurial problems)». Modern competition. 2022. Vol. 16. No. 1. Pp. 5–28. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-5-28.

Статья поступила в редакцию 28.04.2025; одобрена после рецензирования 15.05.2025; принята к публикации 16.05.2025.

The article was submitted 28.04.2025; approved after reviewing 15.05.2025; accepted for publication 16.05.2025.



Научная статья / Original article

УДК 004.8:008:316.6

Цифровой манеж человека XXI столетия: социально-психологические вызовы компьютерной автоматизации

М. А. Южанин

кандидат социологических наук, доцент,
член Российского общества социологов,
кафедра Социологии, психологии и социального менеджмента,
Московский авиационный институт (Национальный исследовательский университет),
Москва, Россия
ioujanin@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-6948-9380>

Аннотация: тематика цифровой (компьютерной) автоматизации и происходящей под ее влиянием трансформации сознания, деятельности и социального поведения современных поколений людей прочно заняла свое место в актуальной повестке дня. Передовые достижения технического прогресса предоставляют человечеству прежде невиданные возможности, однако мало кто задумывается об оборотной стороне технологических «чудес» и расплате за них. Между тем все более заметными атрибутами настоящего и обозримого будущего уже становятся технологическая безработица, цифровая зависимость, когнитивные искажения, духовное обнищание и утрата людьми своих компетенций при чрезмерном использовании технологий на базе искусственного интеллекта. В предлагаемой публикации анализируется, как и почему современный человек оказался в так называемом «цифровом манеже», и может ли он выбраться из этой высокотехнологичной ловушки, не отказываясь от благ прогресса, но начав рационально-критически относиться к ним, во имя сохранения своей свободы и полноценной социализации.

Ключевые слова: автоматизация; цифровой манеж; нейросети; технологическая безработица; когнитивные искажения; закон Йеркса–Додсона; цифровые технологии; деквалификация.

Для цитирования: Южанин М.А. Цифровой манеж человека XXI столетия: социально-психологические вызовы компьютерной автоматизации. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 2. С. 73–81. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-73-81>.

Digital Playpen of the 21st Century Man: Socio-Psychological Challenges of Computer Automation

M. A. Yuzhanin

Cand. Sci. (sociol.), Assoc. Prof.,
member of Russian Sociological Society,
Moscow aviation institute (National research university),
Department of Sociology, psychology and social management,
Moscow, Russia
ioujanin@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-6948-9380>

Abstract: the topic of digital (computer) automation and the transformation of consciousness, activity and social behavior of modern generations of people that occurs under its influence has firmly taken its place on the current agenda. Advanced achievements of technical progress provide humanity with previously unseen opportunities, but only few people think about the downside of technological «miracles» and the price to pay for them. Meanwhile, technological unemployment, digital dependence, cognitive distortions, spiritual impoverishment and the loss of people's competencies due to the excessive use of artificial intelligence-based technologies are already becoming increasingly noticeable attributes of the present and foreseeable future. The proposed publication analyzes how and why a modern person found himself in the so-called «digital playpen», and whether he can get out of this high-tech trap without giving up the benefits of progress, but by starting to treat them rationally and critically, in the name of preserving his freedom and full socialization.

Keywords: *automation; digital playpen; neural networks; technological unemployment; cognitive biases; Yerkes–Dodson law; digital technologies; deskilling.*

For citation: *Yuzhanin M.A. Digital Playpen of the 21-st Century Man: Socio-Psychological Challenges of Computer Automation. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 2. P. 73–81. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-73-81>.*

Словосочетание «современный мир» способно вызвать в сознании множество самых разнообразных ассоциаций, одной из которых, несомненно, будут повсеместно окружающие человека цифровые технологии. Раскрывающая суть данного термина дефиниция предполагает, что он обозначает класс продуктов технологического свойства, имманентно связанных с электронно-вычислительной техникой и установленным на ней программным обеспечением и производимых посредством них. Цифровые технологии, таким образом, представляют собой весьма обширную категорию, включающую компьютеры, современные промышленные станки с программным обеспечением, бытовую технику, Интернет, смартфоны (и бесчисленные мобильные приложения в них), игровые приставки, ТВ-станции, робототехнику, электронные навигационные приборы, системы «умный дом», всевозможные чат-боты и голосовые помощники и т.д. Все они призваны не просто сделать жизнь своих владельцев удобнее и легче, но и в буквальном смысле думать и делать практически все за них, словно «трое из ларца, одинаковых с лица» — персонажи известного советского мультфильма «Вовка в тридевятом царстве». Оснащенные теми или иными вариациями искусственного интеллекта, цифровые ассистенты человека XXI века, сопровождающие его на всех стадиях социализации, отличаются невероятным быстродействием, способностью оперировать гигантскими массивами данных, непрерывным совершенствованием и автономностью функционирования. Так называемые «умные алгоритмы» компьютерных нейросетей сегодня могут мгновенно предоставлять пользователю интересующую его информацию, избавляют от необходимости держать ее в памяти, выдают подсказки и рекомендации на все случаи жизни (порой даже предвосхищая запросы), моделируют окружающую реальность, общаются с другими людьми от имени владельца, а также решают сложные аналитические и креативные задачи профессионального, досугового и бытового плана.

Однако нельзя забывать и об обратной стороне высокотехнологичных «чудес» и немалой цене приобщения к ним. Постоянное использование цифровых гаджетов оборачивается сильнейшей зависимостью от них, все чаще приобретающей откровенно патологические формы. Впрочем, истинные масштабы складывающейся социально-гуманитарной проблемы оказываются намного больше и серьезнее и не сводятся лишь к вышеназванному аспекту. Бытие современного человека в мире «высоких» цифровых технологий порождает целый ряд актуальнейших вопросов, настойчиво требующих адекватного теоретического и практического ответа: какие преимущества и блага на самом деле дает нам технологический прогресс, и чем за это приходится жертвовать; каково влияние вездесущей компьютерной автоматизации на сознание и поведение людей; как сохранить свой разум, свободную волю и человеческую сущность в эпоху технократии и тотальной цифровой машинерии. Разумеется, ограниченность рамок данной статьи позволяет лишь отчасти пролить свет на обозначенную проблематику, однако ее всеобъемлющее рассмотрение и обсуждение является задачей первостепенной важности для всех социальных сообществ, образующих современную техногенную цивилизацию.

Жизнедеятельность нынешних поколений людей осуществляется под все возрастающим влиянием двух взаимосвязанных процессов: цифровизации и автоматизации. Первый из них характеризует внедрение цифровых технологий во все сферы общественной жизни на макро- и микроуровнях. Производство материальных и нематериальных благ и ресурсов, профессиональная деятельность, образование, досуг и развлечения, бизнес-процессы, здравоохранение, взаимодействие граждан с органами государственной власти, формальные и неформальные коммуникации и многие другие аспекты социальной жизни все активнее трансформируются в электронно-цифровой формат. Одной из ключевых особенностей последнего, обеспечивающей невиданные прежде быстродействие и производительность компьютеризированных устройств и программ, является их автоматизированный или, иначе говоря, автономный и все меньше зависящий от участия че-

ловека характер функционирования. Согласно распространенной дефиниции, систему можно называть автоматизированной, если в ней присутствует следующая совокупность элементов: высокоскоростное электронно-вычислительное устройство (компьютер) — своеобразный «мозг», управляющий всем; сенсорный механизм, получающий информацию из окружающей среды и транслирующий ее в качестве данных в ЭВМ; межкомпонентная связь, дающая возможность компьютеру управлять действиями какого-либо механизма, выполняющего с той или иной степенью участия человека определенную работу или функцию; наличие обратной связи, позволяющей центральному компьютеру получать информацию об уровне результативности посланных ранее команд и проделанных в соответствии с ними операций, а также вносить необходимые коррективы¹. Обратим внимание на заметное сходство вышеуказанных функциональных элементов со структурными компонентами нервной системы живого организма, включая человека. Данная аналогия, разумеется, не является случайной, так как претендующей на уподобление людям и их рациональным действиям автоматизированной системе необходимы максимально похожие на человеческие когнитивные и интерактивные способности и компетенции, позволяющие столь же успешно решать нетривиальные жизненные и профессиональные задачи. Процесс внедрения автоматических агрегатов в различные сферы деятельности на смену человеческому труду именуется автоматизацией; сам термин, как считается, появился в сороковые годы прошлого века на заводах «автомобильного короля» Г. Форда. Релевантными компонентами автоматизации являются цифровой (компьютерный) центр принятия решений, связанные с ним сенсорные датчики, направленный информационный поток (включая посылаемые компьютером управляющие команды), а также обратная связь, обеспечивающая корректировку действия и самообучения системы.

Современная цифровая автоматизация поражает воображение стремительностью, размахом и глубиной проникновения в ткань общественной жизни. Она же способна «очаровать» и буквально «загипнотизировать» не только индивидуальных, но и коллективных социальных субъектов своими невероятными возможностями и перспективой движения в «светлое», высокотехнологичное будущее. Вместе с тем рационально-критический анализ, наряду с позитивными аспектами, выявляет и множество негативных последствий всеобщей цифровой автоматизации. С одной стороны, последняя заметно облегчает повседневную и профессиональную жизнь людей, вносит в нее дополнительные удобства и комфорт, обеспечивает экономию времени и затраченных усилий, освобождая от излишней, обременительной, рутинной или просто нежелательной когнитивной нагрузки и активности во внешней среде. В области общественно-экономического производства автоматизация способствует необычайному повышению эффективности и продуктивности, существенному снижению издержек, в том числе, цены труда, позволяет компенсировать возможный дефицит рабочей силы и, самое главное, максимизирует прибыль собственников современных средств производства.

С другой стороны, изменяющаяся под влиянием высокотехнологичных инноваций реальность формирует для нынешних и будущих поколений людей новые экзистенциальные риски, угрозы и «вызовы», требующие адекватных и своевременных «ответов». Становящиеся год от года все совершеннее автоматизированные цифровые технологии уже сейчас превосходят человека по целому ряду параметров (например, объему памяти, физической выносливости, скорости реакции, количеству анализируемой информации, темпу обучения и т.д.) и в перспективе способны полностью заменить и вытеснить работников-людей с рынка труда. Данное явление, с легкой руки знаменитого британского экономиста Дж. М. Кейнса получившее название «технологическая безработица», словно «дамоклов меч», уже не первое десятилетие нависает над вступившим в техногенную эпоху человечеством. Принято считать, что потребность в рабочей силе варьируется в зависимости от текущей стадии экономического цикла, а технологический прогресс способен не только ликвидировать «устаревшие» и более ненужные специальности и трудовые позиции, но и со временем создавать новые, более продвинутые рабочие места благодаря повышению объемов производства. Однако при этом необходимо помнить и о непреложном экономическом им-

¹ См.: Карп Н. Стеклоклетка. Автоматизация и мы. // <https://libking.ru/books/comp-/computers/536943-nikolas-karr-steklyannaya-kletka-avtomatizatsiya-i-my.html#book> [Эл.pecypc], 2015.

перативе капитализма, заключающемся в том, что приоритет всегда отдается тому, кто может работать быстрее, эффективнее и за меньшие деньги. Если это будет автономно функционирующая цифровая машина (например, робот с искусственным интеллектом), то рано или поздно она заменит уступающего по этим позициям человека.

Еще в 2011 г. известные американские ученые Э. Брюньеллссон и Э. Макафи в книге «Поток против машин» указывали, что в экономической теории и практике отсутствует универсальный закон, который бы постулировал, что технологический прогресс непременно повышает уровень жизни всего населения или большей его части. К тому же псевдо-эмпирический факт о машинах, якобы всегда в итоге обеспечивающих появление новых рабочих мест, в действительности, является не более чем распространенным социальным мифом. С вышеназванными авторами солидарен и нобелевский лауреат по экономике М. Спенс, утверждающий, что пути экономического роста, связанного с автоматизацией производства, и занятости в наши дни становятся все более расходящимися, словно «раскрытые ножницы»².

Опубликованные в начале 2025 г. на Всемирном экономическом форуме результаты масштабного международного опроса представителей руководства сотен крупных компаний свидетельствуют, что уже к 2030 г. 41% из них планируют сократить численность своего персонала за счет автоматизации трудовых функций и задач и заменить часть работников цифровыми технологиями на основе искусственного интеллекта (ИИ)³. Увольняемых сотрудников, впрочем, планируют направить на переподготовку или повышение квалификации, однако подобный благоприятный исход, скорее всего, затронет отнюдь не всех. Экспертная оценка аналитика компании Newedge Wealth LLC Б. Имонса выглядит еще более драматично: в обозримой временной перспективе ИИ способен как генерировать новые трудовые позиции, так и упразднить порядка 300 миллионов рабочих мест (в мировом масштабе) уже к 2035 г.⁴ Сегодня в зоне риска технологической безработицы оказываются не только выполняющие относительно несложную, стандартизированную и рутинную работу «синие воротнички», но и множество «белых», включая бухгалтеров, аналитиков данных, копирайтеров, корректоров, графических дизайнеров, юридических секретарей, почтовых клерков, секретарей-референтов и т.д.

Еще одним серьезным социальным «вызовом», обусловленным повсеместной цифровой автоматизацией, становится потенциальная деквалификация, утрата постоянными компьютерными пользователями важных когнитивных, коммуникативных и профессиональных компетенций. Это затрагивает как сферу трудовой деятельности, так и повседневную жизнь современного человека. Вследствие автоматизации производственного процесса (в широком смысле слова) трудовые функции промышленных работников, офисных сотрудников, фрилансеров и др. приобретают новые черты, становясь комфортнее и легче, однако оборотной стороной работы на автоматизированном оборудовании можно считать ее пассивно-созерцательный характер и постепенную утрату чувства сопричастности своему делу. На современных предприятиях, в офисах, командных и диспетчерских центрах, в кабине управления высокоскоростным транспортом (вплоть до авиалайнера) специалисты различного профиля все больше превращаются в операторов компьютерных систем, чья задача сводится главным образом к наблюдению за экранами мониторов или приборными панелями и периодическому введению данных в соответствующие электронные формы. При этом все активнее применяются так называемые цифровые экспертные системы, способные практически мгновенно выдавать готовые аналитические решения и рекомендации вариативной направленности. Как следствие, все это неуклонно снижает потребность в самостоятельных квалифицированных суждениях профессионала даже высокого класса и ограничивает его свободу действий на рабочем месте.

² См.: Ньюпорт К. Цифровой минимализм. Фокус и осознанность в шумном мире. — М., 2019.

³ См.: <https://www.e-xecutive.ru/sections/hr-news/news/2098326-polovina-kompanii-zamenyat-chast-sotrudnikov-na-ii-k-2030-godu> [Эл. ресурс], 2025.

⁴ См.: <https://www.gazeta.ru/tech/news/2025/01/09/24796256.shtml?ysclid=m6mgh6a9w3418939260> [Эл. ресурс], 2025.

Аналогичным эффектом обладают и разнообразные цифровые приложения (с интегрированными в них нейросетями), устанавливаемые на компьютеры, смартфоны, иные устройства и активнейшим образом используемые современными людьми для простого и быстрого решения бесчисленных повседневных задач. Ту же функцию сегодня выполняют и набирающие широкую популярность чат-боты со встроенным ИИ. Названные цифровые «помощники» сегодня способны сделать для человека и за него практически все: искать, обрабатывать и анализировать информацию, организовывать работу, быт и досуг, отвечать на входящие коммуникационные вызовы, находить друзей и романтических партнеров, ориентироваться в незнакомой местности и задавать направление движения, выполнять творческие задания, генерировать связные тексты на заданную тему, корректировать орфографию, пунктуацию, стилистику и семантику предложений, переводить на иностранные языки, писать программные коды, создавать трехмерные симуляции реальности и т.д. Для современных детей, подростков и молодежи искусственный интеллект является уже не просто постоянным компаньоном, а превращается в нечто большее — наставника, инструктора, приятеля, воспитателя, заменяя порой в этих ролях даже членов семьи.

Тревожная тенденция, однако, заключается в том, что чем «умнее», совершеннее и автономнее становятся наши цифровые инструменты, тем «глупее», пассивнее и зависимее рискуют оказаться слепо полагающиеся на них люди, добровольно делегирующие компьютерным программам решение сложных и разноплановых когнитивных задач, но постепенно утрачивающие вследствие этого свои знания, умения, навыки и таланты, в т.ч. способность успешно применять их на практике. Этот социально-психологический феномен и можно назвать деквалификацией человека XXI столетия, который, словно маленький ребенок, помещен в комфортный и безопасный «цифровой маневр», но в возрастающей мере жертвует за это своей самостоятельностью, концептуальностью и оригинальностью мышления, качеством и глубиной познания, профессиональным мастерством и полноценностью ощущения удовлетворенности собственным трудом. Разумеется, было бы некорректно демонизировать автоматизацию, ставшую историческим продолжением процесса механизации, избавившую человечество от множества тягот и принципиально раздвинувшую границы его возможностей. Более того, осмысленное и гармонично выстроенное взаимодействие людей и компьютеров способно вывести цивилизацию на качественно новый уровень технологического и социально-экономического развития, интеллектуально и физически освободить человека для решения поистине сложных и важных экзистенциальных проблем. Тем не менее, обретение подобного баланса пока продолжает оставаться недостижимым идеалом, а большинство современных *Hominēs rationabiles* отнюдь не склонно всерьез задумываться над противоречивыми социальными и психологическими последствиями повсеместной компьютерной автоматизации. Напротив, в массовом сознании превалирует так называемый «замещающий миф», заключающийся в иллюзорном допущении того, что цифровизация является исключительным благом, дающим небывалые возможности, и никоим образом не воздействующим на человеческое сознание и поведение. Объективная реальность новейшего времени, впрочем, демонстрирует нечто совершенно иное. Шаг за шагом, порой самым непредсказуемым образом как для создателей автономно функционирующих гаджетов и программ, так и для их постоянных пользователей, компьютерная автоматизация кардинально трансформирует не только жизнь и деятельность людей, но и их самих, а также влияет на социальные взаимоотношения между ними. Данная проблематика включает в себя много аспектов и составляющих, требующих отдельного рассмотрения, однако в рамках предлагаемой статьи целесообразно обратить внимание на два главных когнитивных искажения, формирующиеся в человеческой психике под регулярным воздействием автоматизированных цифровых технологий.

Первой из вышеуказанных искаженных установок является так называемое подчинение автомату, связанное с некритическим отношением и безусловным доверием к якобы всегда безошибочно и эффективно работающей машине. Чем совершеннее и многофункциональнее становятся используемые людьми в профессиональной деятельности и повседневной жизни цифровые технологии, тем сильнее у самих пользователей формируется иллюзия гарантированной безопасности, уверенность в непогрешимости компьютера, способного исправить разнообразные человеческие ошибки. Одновременно снижается бдительность, ослабевает внимание и рациональный контроль тех процессов, за выполнение которых ответственен цифровой автомат, а выдаваемая

им на мониторах и экранах информация начинает восприниматься как не подлежащая сомнению, словно истина в последней инстанции.

Логическим продолжением превращающегося в подобие условного рефлекса «подчинения автомату» становится другое когнитивное искажение, заключающееся в пристрастном, необоснованно доверчивом отношении человека к выдаваемой цифровым устройством информации. Под влиянием данной ментальной иллюзии в сознании пользователя постепенно возникает ложная уверенность в том, что оснащенная искусственным интеллектом машина, в отличие от людей, не ошибается и всегда выдает достоверные сведения. В результате, человек начинает всецело полагаться на автоматизированные цифровые технологии, параллельно игнорируя иные источники информации, включая собственные наблюдения за реальностью, здравый смысл и рациональные суждения. Угодить в подобную когнитивную ловушку особенно рискуют молодые и неопытные специалисты, для которых генерируемые ИИ готовые информационные паттерны и рекомендации могут стать своего рода «спасательным кругом», но вместе с тем и преградой на пути развития полноценного профессионального мастерства, предполагающего, помимо прочего, самостоятельность и оригинальность суждений, критицизм мышления, творческий подход и интуицию.

Следует помнить, что в действительности любая, даже самая прогрессивная, компьютерная система легко может пасть жертвой вирусов, сбоев, отключения Интернета и пр., и тем самым внезапно поставить незадачливого пользователя не только в нелепое, комичное и беспомощное положение, но и порой в трагическую ситуацию. Наиболее наглядным и весьма распространенным примером этого можно считать блуждания водителей и пешеходов, оказавшихся во власти неисправных навигаторов. Гораздо более серьезные последствия возникают, когда «слепое», некритическое повиновение автомату (ИИ) «усыпляет» внимание, разум, волю и компетентность специалистов, напрямую ответственных за сохранность человеческой жизни и здоровья (в частности, пилотов, диспетчеров, капитанов и рулевых кораблей, врачей и т.д.). В конечном счете любой профессионал, привыкающий полагаться и начинающий зависеть от работы и информационных «подсказок» своего цифрового ассистента, который в большинстве случаев, действительно, функционирует исправно, неизбежно теряет необходимые умения и навыки. В случае же возникновения серьезной нештатной ситуации, требующей незамедлительного и квалифицированного реагирования, подобный «горе-специалист», напротив, может впасть в ступор, растеряться и упустить нужный момент, не совладать с проблемой, будучи не в состоянии все должным образом осознать и в итоге принимая неверные решения.

Описанный выше социально-психологический феномен объясняется действием так называемого закона Йеркса-Додсона, суть которого заключается в том, что эффективность деятельности человека, включая качество работы, уровень заинтересованности и концентрацию внимания, правильность принимаемых решений и совершаемых действий, является максимальной при умеренно сильной информационно-когнитивной нагрузке и резко снижается при слишком слабом или, напротив, чрезмерно выраженном стимулирующем воздействии среды. Иными словами, данный постулат соответствует принципу нормального распределения, что графически иллюстрируется несущей имя тех же ученых кривой. Вполне очевидно, что крайне высокий уровень интеллектуального напряжения и обилия сложных задач провоцируют у человека стресс, а вслед за ним ментальный паралич и неспособность оперативно и успешно справляться с возникающими внешними «вызовами». Однако та же проблема проявляется и при малой когнитивной нагрузке на психику, обеспечиваемой автоматизацией пользователей современных цифровых технологий. Парадоксальным образом благое стремление усовершенствовать и облегчить жизнедеятельность людей в реальности трансформируется не только в снижение качества труда, но и в деградацию осмысленного восприятия окружающей действительности. Эмпирически уже доказана прямо пропорциональная зависимость между минимизацией интеллектуальной нагрузки и уменьшением способности к фокусированию внимания и адекватному реагированию на внешние стимулы. Данная тенденция опасна еще и тем, что человеку намного труднее осознать происходящее по сравнению с когнитивной перегрузкой и ее явными последствиями.

Анализируя в более широком контексте истоки формирования описанных выше социально-психологических «вызовов», порожденных всеобщей автоматизацией, следует отметить, что сложившиеся тенденции во многом обусловлены ее техноцентрической, а не гуманистической ориентированностью. В рамках данного подхода цифровые технологии со встроенным ИИ превращаются в вожеленное средство максимизации производительности, результативности, быстродействия, прибыльности (при одновременной минимизации издержек), в то время как люди все больше воспринимаются как воплощение несовершенства, ненадежности, медлительности и иррациональности. Допускаемые человеком оплошности и просчеты, его потребности в отдыхе и достойной оплате труда, подверженность болезням, дефицит квалифицированных кадров в той или иной сфере — все это каждый раз трактуется как дополнительное основание для скорейшего перехода к тотальной автоматизации, якобы способной трансформировать наш мир в высокотехнологичный «рай». Темпы и перспективы цифровизации производства, торговли, транспортного сообщения, образования, оказания госуслуг, повседневных межличностных коммуникаций, с одной стороны, действительно, выглядят многообещающими и чрезвычайно выигрышными для ведущих субъектов ИТ-индустрии. С другой стороны, за утопическим фасадом скрываются идеи мизантропии и технократического снобизма, наделяющие человека статусом второстепенного придатка «умной» машины, пассивного созерцателя ее сложной и недоступной пониманию простых смертных работы, а также покорного потребителя предоставляемых ИИ благ и услуг. В сфере профессионально-трудовых отношений квазирелигиозная и не допускающая сомнений вера в компьютерные технологии, уже получившая ироничное название «цифровой фундаментализм», низводит работников из плоти и крови до уровня реликта, сохранение которого уместно лишь в областях деятельности, пока еще не поддающихся полной автоматизации.

Необходимо понимать, что по-детски наивная вера во всемогущество цифровых технологий привлекает современные поколения людей содержащейся в ней футуристической иллюзией легкого пути к счастью, грядущего освобождения человечества от жизненных тягот и оков, беспрепятственного удовлетворения практически любых его потребностей и прихотей. Эта же мировоззренческая установка не просто формирует взгляд на будущее сквозь «розовые» компьютерные очки, но и фактически перекладывает ответственность за дальнейшее развитие мира с *Homo sapiens* на кибернетического «Старшего брата», коему приписываются высшая мудрость, надежность и заботливость. Флагманы современной ИТ-индустрии ежегодно получают многомиллиардные прибыли благодаря созданию для потребителей своей продукции комфортной социально-технологической среды, которую, на наш взгляд, можно обозначить термином «цифровой маневр». Суть данного феномена заключается в том, что пользователи нынешнего многофункционального программного обеспечения, представленного на различных гаджетах, фактически оказываются в позиции несмышленных детей, заботливо ограждаемых от трудностей и проблем реальности вездесущими цифровыми технологиями, уже выполняющими патерналистские функции. Полноценный личностный рост, профессионализм, независимость и умение самостоятельно решать разнообразные когнитивные проблемы все чаще приносятся в жертву легкости, скорости и удобству, возможности без усилий удовлетворять практически любые запросы (как профессиональные, так и досуговые), поскольку отныне всю сложную работу выполняет ИИ. Поисковые системы, социальные сети, программные приложения и «умные» алгоритмы превращаются в подобие гиперопекающих родителей, однако, в действительности, кардинально отличаются от них, так как являются не воплощением безусловной любви к ребенку, а инструментом стандартизации и перманентного извлечения прибыли. При этом социально-психологической расплатой за длительное пребывание в комфортном цифровом маневре для человека XXI столетия становятся не только незрелость мышления и поведения, деквалификация и кибераддикция, но и нарастающее отчуждение от реальности, а также ее полноценного постижения посредством своего труда. Избавляя от необходимости преодолевать сложности, постоянно рефлексировать и самосовершенствоваться, использовать функциональный потенциал человеческого тела и разума, автоматизированная среда способна причинить *Homo sapiens* непоправимый ущерб своим усыпляюще-развращающим воздействием и потворствованием безотлагательной и необременительной реализации едва ли не любых желаний и влечений без всяких уси-

лий. Цифровой манеж, таким образом, превращается в опасную ловушку, в которую легко угодить, но крайне затруднительно и болезненно выбраться.

Вместе с тем необходимо учитывать, что даже самые передовые автоматизированные системы, оснащенные новейшими версиями ИИ, всегда будут функционировать не в «райских кущах», а в сложном реальном мире, и потому в любой момент могут быть подвержены нештатным и непредвиденным ситуациям, техническим сбоям, компьютерным вирусам и кибератакам. Цифровая машина, ограниченная заранее запрограммированными параметрами и доступными ей базами данных, по-прежнему не обладает полноценным осмысленным восприятием динамично меняющейся действительности и ее внезапных «вызовов». При возникновении нештатных и непредсказуемых ситуаций компьютерная система далеко не всегда знает, когда инициировать диалог и подавать тревожный сигнал работающим с ней людям; между тем именно компетентное и своевременное вмешательство последних способно исправить положение. Дополнительные риски создаются в связи с превращением современных цифровых технологий в своеобразные «черные ящики», сведения об устройстве и функционировании которых известны лишь ограниченному кругу профильных технических специалистов, но абсолютно неведомы всем прочим «непосвященным», включая операторов и пользователей. Благое стремление облегчить их когнитивное бремя, избавить от лишней ответственности и избежать человеческих ошибок на деле способно привести и к трагическим последствиям, поскольку непонимание принципов работы «чудо-машины» может лишить пользователя уверенности в собственной компетентности, а также вызвать растерянность, страх и нежелание вмешиваться в процесс, даже если обстановка явно выходит из-под контроля автоматизированной системы.

Конструктивной альтернативой пленяющему цифровому манежу способна стать так называемая гуманистическая автоматизация, ориентированная на развитие гармоничного симбиоза человека и машины, обеспечивающего их продуктивное и безопасное взаимодействие, объединяющее сильные стороны и лучшие характеристики обеих сторон. На практике данная цель может быть достигнута посредством оптимального распределения функциональных полномочий и ролей между ИИ и оператором (пользователем) с учетом индивидуальных особенностей, компетенций и возможностей последнего. Отличительной чертой работы гуманистически ориентированной автоматизированной системы должен стать принципиально иной подход к ее программированию, заключающийся в чередовании активного участия компьютера и человека, попеременно принимающих на себя функции управления и контроля. Подобная практика позволит оператору не превращаться в пассивного клерка цифровой эпохи, лишь вводящего данные в ПК и вяло созерцающего мониторы, а, напротив, перманентно быть начеку, оставаться в тонусе, не утрачивать концентрацию внимания и мотивацию. Помимо прочего это будет способствовать и непрерывному повышению его квалификации. Принцип регулярной обратной связи, многократно усиливающей вовлеченность человека в работу компьютерной системы, становится фундаментальным компонентом и так называемой адаптивной автоматизации. Она основывается на запрограммированности ИИ постоянно обращать внимание на взаимодействующего с ним человека, учитывать его текущее состояние и особенности конкретной ситуации и в соответствии с этим всякий раз корректировать взаимное распределение функций и полномочий. Крайне важным условием является предоставление «умной» программой своему пользователю разнообразных альтернативных опций, требующих осознанного выбора с его стороны, и закрепление права принятия окончательного решения за человеком. Следует признать, что адаптивная, гуманистически-ориентированная автоматизация пока представляет собой смелую экспериментальную концепцию, контрастирующую с технократическим мейнстримом, однако именно такой путь в перспективе способен вывести человечество из виртуальной ловушки «цифрового манежа».

Подводя итоги, необходимо отметить, что остановить технологический прогресс в целом и компьютерную автоматизацию в частности едва ли возможно и вряд ли нужно. Биологическое и техногенное начала, физическая и электронно-цифровая реальности все теснее переплетаются между собой, эволюционируя в направлении сложного синтеза. Однако человек XXI столетия, несомненно, должен уметь рационально-критически воспринимать НТП и его плоды не с позиции наивного и легко внушаемого ребенка, восторженно жаждущего все новых высокотехнологичных «игрушек», а с точки зрения взрослого. Последнее означает способность адекватно осоз-

навать не только блага и преимущества цифровой автоматизации, но и ее негативные последствия и риски, в том числе экономического и социально-психологического характера. Картина мира, в рамках которой «умные» программы и машины избавят человечество от тягот бытия, исполнят все его желания и освободят для творчества, саморазвития и процветания, в действительности, оказывается лишь утопической иллюзией. Между тем современные поколения людей, вольно или невольно превращающиеся в слуг культа ИИ, уже начинают платить высокую экзистенциальную цену за блага всеобщей автоматизации в виде прогрессирующей цифровой зависимости, утраты своих компетенций и снижения квалификации, усиливающейся технологической безработицы и возрастающего социального расслоения. Важно понимать, что общественно-значимые проблемы, обусловленные или усугубляемые цифровой автоматизацией, не могут быть решены посредством ее дальнейшего продолжения и доведения до абсолюта. Вместо этого человечеству необходимо выработать новую, гуманистически, а не технократически ориентированную концепцию развития современной цивилизации, предполагающую превалирование социального благополучия, интеллектуально-нравственного совершенствования и личностного роста над безудержным и неумолимым техническим прогрессом. Введение разумных (само)ограничений на повсеместное внедрение компьютерной автоматизации и применение технологий на базе ИИ позволит нынешним и грядущим поколениям людей не оказаться на цифровом «Острове удовольствий» и не превратиться из Homo sapiens в communis asinus.

Список литературы

1. Богачева Н.В., Сивак Е.В. Мифы о поколении Z. — М.: НИУ ВШЭ, 2019.
2. Карр Н. Стеклоклетка. Автоматизация и мы. // <https://libking.ru/books/comp-/computers/536943-nikolas-karr-steklyannaya-kletka-avtomatizatsiya-i-my.html#book> [Эл.ресурс], 2015.
3. Ньюпорт К. Цифровой минимализм. Фокус и осознанность в шумном мире. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
4. Пан А. Укрощение цифровой обезьяны. Как избавиться от интернет-зависимости. — М.: АСТ, 2014.
5. Петрунева Р.М., Васильева В.Д., Петрунева Ю.В. Современные студенты: цифровое бытие. Педагогика и психология образования. 2020. № 2.
6. Шпитцер М. Антимозг: цифровые технологии и мозг. — М.: АСТ, 2014.

References

1. Bogacheva N.V., Sivak E.V. Mify o pokolenii Z. — M.: NIU VShE, 2019.
2. Karr N. Steklyannaya kletka. Avtomatizatsiya i my. // <https://libking.ru/books/comp-/computers/536943-nikolas-karr-steklyannaya-kletka-avtomatizatsiya-i-my.html#book> [El.resurs], 2015.
3. Nyuport K. Tsifrovoy minimalizm. Fokus i osoznannost v shumnom mire. — M.: Mann. Ivanov i Ferber, 2019.
4. Pan A. Ukroshcheniye tsifrovoy obeziany. Kak izbavitsya ot internet-zavisimosti. — M.: AST, 2014.
5. Petruneva R.M., Vasilyeva V.D., Petruneva Yu.V. Sovremennyye studenty: tsifrovoye bytiye. Pedagogika i psikhologiya obrazovaniya. 2020. № 2.
6. Shpittser M. Antimozg: tsifrovyye tekhnologii i mozg. — M.: AST, 2014.

Статья поступила в редакцию 28.04.2025; одобрена после рецензирования 12.05.2025; принята к публикации 15.05.2025.

The article was submitted 28.04.2025; approved after reviewing 12.05.2025; accepted for publication 15.05.2025.

У 68 **Ученые записки Российской академии предпринимательства.** Научно-практическое издание. Т. 24, № 2. — М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2025. — 84 с.

Научно-практический журнал «Ученые записки Российской академии предпринимательства» учрежден Российской академией предпринимательства в 2002 г. На его страницах представлены теоретические и научно-практические материалы, обзоры и статьи по актуальным вопросам и проблемам современной экономики и предпринимательства.

Журнал индексируется в РИНЦ.

Журнал включен в Перечень ведущих российских рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования России, в котором должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки, по которым присуждаются ученые степени:

- 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки),
- 5.2.4. Финансы (экономические науки),
- 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки),
- 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Научно-практический журнал
www.scinotes.ru

Серия

«Ученые записки Российской академии предпринимательства»

**РОЛЬ И МЕСТО
ЦИВИЛИЗОВАННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ**

Том 24 № 2 2025