

4. Гэлэгер Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру. М.: Добрая книга, 2006. 352 с. ISBN 5-98124-065-2.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 310 с. ISBN 0-201-33871-8.
6. Кожевникова Т.Ю. Корпоративная культура как она есть. М.: Эксмо, Бомбора, 2020. 240 с. ISBN 978-5-04-106320-7.
7. Ленсиони П. Пять пороков команды. М.: М.И.Ф., 2026. 256 с. ISBN 9785001002048.
8. Минцберг Г. Менеджмент. Природа и структура организаций. М.: Эксмо, 2018. 512 с. ISBN 978-5-699-77333-6.
9. Памухин Ю.Г. Управление малым бизнесом: учебное пособие. М.: Ун-т «Синергия», 2025. 184 с. ISBN 978-5-4257-0683-6.
10. Рубин Ю.Б. Конкуренция в предпринимательстве. М.: Ун-т «Синергия», 2023. 896 с. ISBN 978-5-4257-0546-4.
11. Шейн Э. Организационная Культура и лидерство. СПб.: Питер, 2013. 352 с. ISBN 978-5-459-01127-2.

DOI: 10.34773/EU.2026.4.12

Цифровая трансформация управленческих решений*

Digital Transformation of Management Decisions

Л. САЙБАТАЛОВА,
А. ХУСАИНОВ, Л. ГАЙСИНА

Сайбаталова Лия Азаматовна, магистрант кафедры социальных и политических коммуникаций ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет» (УГНТУ).

E-mail: Liya.sajbatalova@mail.ru

Хусаинов Айнура Азатович, магистрант кафедры социальных и политических коммуникаций УГНТУ.

E-mail: guguar005@gmail.com

Гайсина Люция Мугтабаровна, д-р соц. наук, профессор кафедры социальных и политических коммуникаций УГНТУ. E-mail: glmug@mail.ru

Аннотация. В данной статье исследуется актуальная проблема трансформации управленческих решений в PR-структурах в условиях гибридизации институциональных и сетевых коммуникаций. Исследование фокусируется на изменении подходов к репутационному менеджменту под влиянием цифровизации коммуникативной сферы. Результаты анализа эмпирических данных свидетельствуют о том, что традиционные институциональные модели PR уступают место гибридным структурам, требующим пересмотра управленческих функций. Однако для эффективного управления репутацией в новых условиях необходимо развивать интеграцию институциональных и сетевых подходов, а также адаптировать управленческие компетенции к динамике гибридных коммуникаций. Это позволит скорректировать стратегии репутационного менеджмента и повысить результативность PR-структур в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: управление репутацией, цифровая трансформация, связи с общественностью, сетевые коммуникации, институциональные коммуникации, управленческие решения, гиперкоммуникации, эмоциональный интеллект, ComTech, гибридизация коммуникаций.

Abstract. This article examines the pressing issue of transforming management decisions in PR structures in the context of hybridization of institutional and online communications. The study focuses on changing approaches

* Ссылка на статью: Сайбаталова Л.А. Цифровая трансформация управленческих решений / Л.А. Сайбаталова, А.А. Хусаинов, Л.М. Гайсина // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 4. С. 70–76. DOI: 10.34773/EU.2026.4.12.

to reputation management under the influence of digitalization in the communications sphere. The results of an analysis of empirical data indicate that traditional institutional PR models are giving way to hybrid structures, which require a reconsideration of management functions. However, effective reputation management in this new environment requires developing the integration of institutional and online approaches, as well as adapting management competencies to the dynamics of hybrid communications. This will allow for the adjustment of reputation management strategies and improve the effectiveness of PR structures in the context of digital transformation.

Key words: reputation management, digital transformation, public relations, network communications, institutional communications, management decisions, hypercommunications, emotional intelligence, ComTech, hybridization of communications.

Основные положения

1. Цифровая трансформация коммуникативной сферы приводит к гибридизации институциональных и сетевых моделей PR, что требует пересмотра традиционных управленческих подходов к репутационному менеджменту и перехода от стратегий контроля к стратегиям управления диалогом.
2. Эпоха гиперкоммуникаций характеризуется переизбытком информации, разнонаправленным ускорением трендов и множественностью нарративов, что создает управленческие вызовы, связанные с интеграцией ComTech, переходом от управления вовлеченностью к управлению измеримой ценностью контента и обеспечением масштабируемой персонализации.
3. Анализ российских кейсов демонстрирует, что управленческие решения в PR должны учитывать не только содержательную, но и формально-эстетическую составляющую коммуникации, а в отраслях с низкой социальной рефлексией – предварительно формировать базовые понятия и доверие через управление категориями.
4. Эмоциональный интеллект становится критически важной управленческой компетенцией, позволяющей принимать решения, адекватные эмоциональному состоянию аудитории и сотрудников.

Введение

Цифровая трансформация, охватившая все сферы социальной жизни, привела к фундаментальным изменениям в характере социальных коммуникаций. Традиционные институциональные модели связей с общественностью (далее – PR), сложившиеся в XX веке, вынуждены адаптироваться к новым условиям, где доминирующую роль играют сетевые структуры, горизонтальные связи и децентрализованные формы коммуникации [4]. Этот процесс порождает противоречия между необходимостью институционального контроля за репутацией и сетевой природой современной публичной сферы, требуя переосмысления управленческих подходов.

Актуальность исследования обусловлена рядом факторов. Во-первых, цифровизация изменила саму природу коммуникации: информация не просто передается от коммуникатора к реципиенту, но формируется и интерпретируется в процессе взаимодействия множества акторов [1, 45]. Во-вторых, как справедливо отмечают А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров и В.Г. Коновалова, «хорошую репутацию приобрести трудно, на это уходят годы, а утратить ее можно мгновенно, и зачастую из-за пустяка» [5, 89]. В цифровой среде скорость репутационных потерь возрастает многократно, что требует от руководителей PR-структур новых подходов к антикризисному управлению. В-третьих, согласно исследованию PR News «Гиперкоммуникации 2025», индустрия вошла в фазу «гиперреакции»: «7 из 10 ключевых трендов резко выросли – в отдельных случаях более чем в 2 раза. Это не эволюция – это экспоненциальное ускорение, разнонаправленный скачок во все стороны» [2, 6]. Коммуникации характеризуются гиперперсонализацией, гипернасыщенностью контента, гиперразнообразием каналов и гипервысокими ожиданиями аудитории, что создает беспрецедентные управленческие вызовы. В-четвертых, эволюция PR-структур как объектов управления под влиянием сетевых технологий остается недостаточно изученной в современной социологии и теории менеджмента. Зарубежные исследователи разрабатывают проблематику алгоритмической публичной сферы [8], однако российский контекст требует специального анализа с учетом специфики медиапотребления и институциональной среды.

Целью данного исследования является социологический анализ трансформации институциональных и сетевых коммуникаций в управлении репутацией и выявление основных направлений эволюции управленческих решений в PR-структурах в условиях цифровизации.

Методы

Методологическую основу исследования составляют фундаментальные работы в области социальной психологии, психологии общения и теории управления. Концепция Г.М. Андреевой, рассматривающая общение как единство коммуникативной, интерактивной и перцептивной сторон, позволяет анализировать цифровые коммуникации как сложный процесс взаимодействия [1, 47-52]. Исследования Е.П. Ильина дают понимание психологических механизмов межличностной аттракции, значимых для управления репутацией в сетевой среде [4, 112-115]. Работы А.Я. Кибанова и соавторов важны для понимания структуры имиджа и репутации как объектов управления [5, 85-94].

Дополнительную теоретическую рамку задают современные концепции сетецентрированной коммуникации и алгоритмической публичной сферы [8; 10], а также подходы к управлению в условиях цифровой трансформации.

В качестве основных методов исследования применены:

- 1) теоретический анализ отечественной и зарубежной литературы;
- 2) сравнительный анализ институциональных и сетевых моделей коммуникации;
- 3) вторичный анализ данных отраслевых исследований;
- 4) анализ управленческих кейсов из практики российских компаний.

Эмпирическая база исследования носит вторичный характер. Ключевыми источниками выступили:

1. Исследование PR News «Гиперкоммуникации 2025», основанное на контент-анализе публикаций в российских медиа, содержащих высказывания отраслевых экспертов (директоров по коммуникациям, руководителей PR-агентств, представителей профессиональных ассоциаций) [7];

2. Данные анализа социальных медиа, представленные на конференции Baltic PR Weekend в 2025 году Н. Стениной. Объект анализа – сообщения, посвященные ребрендингу компании Сбер и восприятию негосударственных пенсионных фондов, что позволяет оценить управленческие последствия коммуникационных решений [6];

3. Отраслевые отчеты The International Communications Consultancy Organisation (ICCO) за 2022 год, содержащие данные о трансформации профессиональных компетенций в PR-индустрии [9].

Все используемые источники основаны на обезличенных данных, личность участников первичных исследований не раскрывается.

Результаты и обсуждение

1. *Теоретическая дихотомия коммуникаций как объект управления.* Институциональные коммуникации характеризуются иерархичностью, формализованностью и предсказуемостью, что делает их относительно простым объектом управления. Сетевые коммуникации, напротив, горизонтальны, децентрализованы и спонтанны. В них в полной мере проявляется отмеченная Г.М. Андреевой специфика: информация формируется в процессе взаимодействия активных субъектов [1, 62], что принципиально усложняет управленческое воздействие. Цифровая трансформация приводит к гибридизации этих двух моделей, создавая новый объект управления: институциональные коммуникаторы вынуждены осваивать сетевые форматы, а сетевые сообщества начинают выполнять функции, традиционно закрепленные за институтами. Как отмечается в исследовании PR News, современная ситуация описывается формулой «всё сразу, всего много и нигде нет ответа» [2, 2], что требует от руководителей принципиально иных подходов к планированию и контролю.

2. *Управленческие вызовы эпохи гиперкоммуникаций.* Исследование PR News фиксирует переход индустрии в режим «TOO MUCH: переизбытка, перегрузки и метания» [2, 6]. Для управления репутацией это означает необходимость принятия решений в условиях множественности разнонаправленных трендов, каждый из которых усиливает другие, увеличивая информационное давление.

Ключевые тренды, требующие управленческого реагирования

Тренд	Управленческое реагирование
ComTech или инновационный PR	Согласно данным PR News, 85 % представителей индустрии используют ИИ-сервисы на постоянной основе, 67 % уверены, что часть рабочих функций можно и нужно перекладывать на нейросети [2]. Для руководителей это ставит вопросы: как интегрировать ИИ в управленческие процессы, как обеспечить маркировку контента и так далее.
Эффективный контент	Тренд требует перехода от управления вовлеченностью к управлению измеримой ценностью. Руководителям необходимо выстраивать контент как экосистему, а не как набор отдельных сообщений, что предполагает координацию каналов, форматов и платформ
Персонализация	Глобальный переход от стандартной сегментации к поведенческим паттернам и микромоментам создает управленческую дилемму: как обеспечить масштабируемую индивидуальность, не переходя грань навязчивости («фактор подкрадывания»)
Этика	Транспарентность становится «новой валютой доверия». Для управления это означает, что прозрачность и честность должны быть встроены в систему принятия решений, а не оставаться декларациями.

Примечательно, что интерес к антикризисной повестке за год снизился с 21 % до 4 % [2, 27]. Это отражает двойственную тенденцию: с одной стороны, стремление к «экономике радости» и избеганию сложных тем, с другой – стратегическое взросление, когда компании переходят от управления кризисами к управлению развитием.

3. *Трансформация свойств имиджа как объекта управления.* А.Я. Кибанов с соавторами выделяют такие свойства имиджа, как сознательность, адресность, активность, динамичность, пластичность и правдоподобие [5, 91]. В цифровой среде динамичность и пластичность становятся критическими для управленческого воздействия. Анализ характеристик «компаний будущего» показывает, что в топ-5 ожиданий входят: инновационность (17 %), гарантия безопасности (13 %), высокое качество (12 %), этичность и честность (11 %), забота о клиентах (10 %) [2, 8]. Присутствие этики в пятерке лидеров подтверждает, что управление репутацией требует включения этических параметров в систему ключевых показателей эффективности.

Исследование выявило множественность нарративов будущего [2, 9], что требует от руководителей перехода от управления массовыми коммуникациями к управлению микросегментацией на основе ценностных ориентаций аудитории.

4. *Управленческие последствия изменений в восприятии коммуникаций: кейс Сбера.* Кейс анализа коммуникаций Сбера (ребрендинг и ежегодная презентация) демонстрирует сложность управления восприятием в цифровой среде [6, 6-10]. Исследование выявило драматическое расхождение в оценках разных аудиторий: инвестиционное сообщество демонстрировало сдержанный оптимизм, тогда как IT-сообщество, при высоком уровне одобрения стратегии (77 % позитивных по смыслу), крайне негативно оценило форму подачи.

Семантический анализ выявил доминирующую эмоцию IT-сообщества – иронию (32 %) [6, 10]. Презентация характеризовалась лексемами «топорно», «убого», «кринж». Цитата: «Создатели целились “во всех”... В душу не попало» [6, 9]. С управленческой точки зрения этот кейс иллюстрирует ключевую проблему: правильное стратегическое решение (содержание) может быть обесценено ошибками в тактической реализации (форма). Репутационные издержки возникают не из-за того, *что* компания сказала, а из-за того, *как* она это сделала. Это требует от руководителей включения в процесс принятия решений экспертизы по эмоциональному и эстетическому восприятию.

5. *Управление в «скучных» отраслях: кейс НПФ.* Исследование коммуникаций в сфере НПФ выявило специфический управленческий вызов: отрасль воспринимается как terra incognita [6, 20]. Отсутствуют закреплённые социальные практики («нет прошедших клиентский путь полностью»), отрасль воспринимается как «скучная» [6, 20]. Решение, предложенное по итогам исследования, – честный и открытый разговор, снятие неопределённости через этапное объяснение [6, 21]. С управленческой точки зрения это означает, что в отраслях с низким вовлечением требуется не просто коммуникационная кампания, а системное управление формированием категории: создание языка, базовых понятий и социальных практик, на которых впоследствии можно выстраивать диалог.

6. *Эмоциональный интеллект в структуре управленческих компетенций.* Анализ современных исследований показывает возрастающее значение эмоционального интеллекта (EQ) для принятия эффективных управленческих решений в сфере коммуникаций. Е.В. Гордеева и Ю.М. Казак подчеркивают связь EQ с лидерскими способностями [3].

В сетевых коммуникациях, где велика роль эмпатии и понимания эмоций аудитории, EQ становится ключевой компетенцией для управления репутацией. Рейтинг навыков PR-специалиста ICCO-2022 подтверждает смещение компетенций в сторону цифровых и аналитических навыков при сохранении значимости традиционных коммуникационных [9].

Полученные результаты позволяют говорить о необходимости переосмысления управленческих подходов в PR. Традиционная модель управления, основанная на контроле сообщений и линейном планировании, уступает место модели управления диалогом и сетевым взаимодействием. Это согласуется с выводами О.Г. Филатовой о модификации классических моделей PR [7, 220-222] и исследованиями алгоритмической публичной сферы [8; 10].

Данные исследования PR News о переходе в режим «гиперреакции» [7] указывают на то, что руководители PR-структур сталкиваются с необходимостью принимать решения в условиях, когда традиционные управленческие инструменты (планирование, контроль, иерархия) работают неэффективно. Требуются новые подходы: управление через ценности, а не инструкции; управление вниманием, а не охватом; управление диалогом, а не сообщением.

Кейс Сбера демонстрирует ограниченность стратегического планирования, не учитывающего эмоциональные коды аудитории. Управленческое решение, правильное по содержанию, может провалиться из-за неверной формы реализации. Это требует включения в процесс принятия решений семантического и эмоционального анализа наравне с традиционными маркетинговыми исследованиями.

Кейс НПФ показывает, что в некоторых отраслях управление коммуникациями должно начинаться с управления категорией – с формирования базовых представлений и языка, на котором возможен диалог. Это более сложная и долгосрочная управленческая задача, чем традиционное продвижение.

Тренд на этичность и прозрачность, зафиксированный в исследовании PR News [2, 14-15], означает, что управленческие решения должны приниматься с учетом их этической составляющей, которая становится фактором экономической эффективности.

Ограничением данного исследования является его опора на вторичные данные. Перспективы связаны с проведением оригинальных эмпирических исследований процессов принятия управленческих решений в российских PR-структурах.

Заключение

Проведенный социологический анализ позволяет сделать следующие выводы, значимые для управления репутацией.

1. Цифровизация приводит к гибридизации институциональных и сетевых коммуникаций, что требует пересмотра традиционных управленческих моделей. Информационный ландшафт характеризуется «гиперреакцией» – разнонаправленным ускорением по всем фронтам, что создает принципиально новые условия для принятия решений.

2. Классические теоретические подходы сохраняют ценность для понимания коммуникативных процессов, но управленческие практики требуют дополнения концепциями сетецентрированной коммуникации и алгоритмической публичной сферы.

3. Ключевые управленческие вызовы эпохи гиперкоммуникаций связаны с интеграцией ComTech, переходом от управления вовлеченностью к управлению измеримой ценностью контента, обеспечением масштабируемой персонализации без нарушения границ, встраиванием этики и прозрачности в систему принятия решений.

4. Кейс Сбера демонстрирует, что управленческие решения должны учитывать не только содержательную, но и формально-эстетическую составляющую коммуникации. Ирония аудитории (до 32 % эмоций) становится маркером разрыва между стратегическим замыслом и тактической реализацией.

5. Кейс НПФ иллюстрирует необходимость управления категорией в отраслях с низкой социальной рефлексией: формирование базовых понятий и доверия предшествует возможности диалога.

6. Эмоциональный интеллект становится критически важной управленческой компетенцией, позволяющей принимать решения, адекватные эмоциональному состоянию аудитории и сотрудников.

7. Управление репутацией в новых условиях требует перехода от стратегий контроля к стратегиям управления диалогом с использованием инструментов семантического и эмоционального анализа для обоснования управленческих решений.

Значимость проведенного исследования обусловлена его вкладом в развитие научных представлений о трансформации управленческих функций PR-структур в условиях цифровизации, уточнением роли коммуникационных подразделений в современной организационной среде и расширением теоретических подходов к анализу управленческих процессов в сфере связей с общественностью. Полученные выводы позволяют глубже осмыслить изменения в содержании и инструментарии управленческой деятельности, связанные с цифровыми технологиями и новыми форматами взаимодействия с целевыми аудиториями. Наряду с этим результаты исследования обладают прикладным потенциалом, поскольку могут быть использованы при разработке и совершенствовании образовательных программ подготовки и повышения квалификации руководителей коммуникационных подразделений, а также при корректировке стратегий репутационного менеджмента организаций с учетом выявленных управленческих вызовов, рисков и тенденций развития цифровой среды.

Литература

1. Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс; 2024. 360 с. ISBN 978-5-7567-1323-7.
2. Гиперкоммуникации 2025. Ежегодное исследование коммуникационных трендов. М., 2025. 31 с. / PR News [Электронный ресурс]. URL: <https://www.prnews.ru/uploads/research/UYNHXPXVL60evsdbzKZXWsbzUUgCdg.pdf>
3. Гордеева Е.В. Эмоциональный интеллект и лидерские способности руководителя / Е.В. Гордеева, Ю.М. Казак // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 3-1(73). С. 136-139. DOI 10.24412/2411-0450-2021-3-1-136-139.

4. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений. СПб.: Питер, 2018. 592 с. ISBN 978-5-496-01604-9.
5. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: учебник. М.: ИНФРА-М; 2023. 383 с. ISBN 978-5-16-006723-0.
6. Стенина Н. Скрытые возможности соцмедиа: от цифр к глубокому пониманию целевой аудитории // Baltic PR Weekend: материалы конференции. Санкт-Петербург, 2025. С. 1–22.
7. Филатова О.Г. Электронное взаимодействие власти и общества: медиаэкосистемный подход: диссертация ... доктора политических наук / Филатова Ольга Георгиевна, 2024. 365 с.
8. Couldry N., Hepp A. The Mediated Construction of Reality. Cambridge: Polity Press, 2017. 290 p.
9. World PR Report 2022-2023 / ICCO PR [Electronic resource]. URL: <https://iccopr.com/world-pr-report-2022-2023/>
10. Zuboff Sh. The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. New York: Public Affairs, 2019. 704 p. ISBN 978-1610395694.

DOI: [10.34773/EU.2026.4.13](https://doi.org/10.34773/EU.2026.4.13)

Цифровой суверенитет как инструмент экономической и внешнеполитической стратегии*

Digital Sovereignty as a Tool of Economic and Foreign Policy Strategy

Р. ХУЖИН

Хужин Рашит Аетбаевич, канд. пед. наук, доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин и цифровых технологий Башкирской академии государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан. E-mail: rashit805@gmail.com

Аннотация. В условиях обострившегося технологического соперничества и беспрецедентного по масштабу санкционного давления цифровой суверенитет приобрёл значение стратегического инструмента экономической и внешнеполитической политики государства. Исследование преследует цель сопоставить модели цифрового суверенитета в ЕС, КНР и РФ и оценить их устойчивость. Методологическую основу работы образуют сравнительно-аналитический подход и анализ стратегических документов. Проведённый анализ показывает, что российская модель, опирающаяся на оборонительное импортозамещение, обнаруживает наибольшую адаптивность в условиях внешней блокады. В работе обоснована необходимость перехода к «уместному суверенитету», сочетающему технологическую безопасность с избирательной открытостью.

Ключевые слова: цифровой суверенитет, технологическая безопасность, импортозамещение, стратегическая устойчивость, геоэкономика, фрагментация интернета, сплинтернет, национальная безопасность, оборонительная модель, цифровая зависимость.

Abstract. Under conditions of technological rivalry and unprecedented sanctions pressure, digital sovereignty has become a strategic instrument of economic and foreign policy. The study aims to compare digital sovereignty models in the EU, China, and Russia and assess their resilience. A comparative-analytical approach and analysis of strategic documents were employed. The research establishes that the Russian model, grounded in defensive import substitution, demonstrates the highest degree of adaptability under external blockade conditions. The necessity of transitioning toward «contextual sovereignty» combining technological security with selective openness is substantiated.

Key words: digital sovereignty, technological security, import substitution, strategic resilience, geo-economics, internet fragmentation, splinternet, national security, defensive model, digital dependency.

* Ссылка на статью: Хужин Р.А. Цифровой суверенитет как инструмент экономической и внешнеполитической стратегии // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 4. С. 76–80. DOI: [10.34773/EU.2026.4.13](https://doi.org/10.34773/EU.2026.4.13).