

# ПРОМТЕХДИЗАИН

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ  
ГУМАНИТАРНЫЕ  
И СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Санкт Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна»

# **ПРОМТЕХДИЗАЙН**

## **Экономические, гуманитарные и социальные науки**

Сборник статей всероссийской научной конференции молодых  
ученых с международным участием

Часть 3

Санкт-Петербург  
2025

**УДК 009+67/68(063)**

**ББК 6/8+37.2я43**

**П40**

**П40**      **ПРОМТЕХДИЗАЙН.** Экономические, гуманитарные и социальные науки. Сборник статей всероссийской научной конференции молодых ученых с международным участием. Часть 3 / Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна. – Санкт-Петербург.: ФГБОУВО «СПбГУПТД», 2025. – 207 с.

**ISBN 978-5-7937-2850-8**

**978-5-7937-2853-9**

Научно-технические конференции институтов, высших школ и факультетов – с 01.04.2025 г. по 27.04.2025 г.

Оргкомитет:

Макаров А.Г. – д.т.н., профессор, председатель

Шванкин А.М. - к.т.н., ответственный секретарь

Вагнер В.И. – к.т.н., доцент

Ванькович С.М. – к.искусств., доцент

Ветрова Ю.Н. - к.т.н., доцент

Гамаюнов П.П. – профессор

Жукова Л.Т. – д.т.н., профессор

Иванов К.Г. – д.ф.-м.н., профессор

Иванов О.М. – д.т.н., профессор

Иванова С.Ю. - к.т.н., доцент

Киселев А.М. – д.т.н., профессор

Куров В.С. – д.т.н., профессор

Лебедева Г.Г. – к.т.н., доцент

Лезунова Н.Б. – к.филолог.н., доцент

Мамонова В.А. – к.культур.

Марковец А.В. – д.т.н., профессор

Переборова Н.В. - д.т.н., профессор

Рожков Н.Н. – д.т.н., доцент

Сухарева А.М. - к.т.н., доцент

Энтин В.Я. – д.т.н., профессор

**ISBN 978-5-7937-2850-8**

**978-5-7937-2853-9**

**УДК 009+67/68(063)**

**ББК 6/8+37.2я43**

© ФГБОУВО «СПбГУПТД», 2025

## СПЕЦИФИКА РАЗРАБОТКИ БРЕНДА В СЕГМЕНТЕ HORECA

© С. А. Капацина, 2025

В условиях современного рынка, который характеризуется высокой конкуренцией и постоянными изменениями потребительских предпочтений, поэтому разработка бренда для ресторанов, кафе, гостиниц приобретает особую значимость. В статье акцентируется внимание на ключевые аспекты разработки бренда в ресторанном бизнесе, а также выделены основные стратегии, которые позволят заведению общественного питания создать уникальное предложение на рынке. Особое внимание в статье уделяется взаимодействию с клиентами и применению современных инструментов для создания положительного имиджа заведения.

Ключевые слова: Бренд, стратегия развития, ресторанный бизнес, конкурентоспособность, лояльность клиентов, уникальное предложение.

St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

### SPECIFICS OF BRAND DEVELOPMENT IN THE HORECA SEGMENT

In the conditions of the modern market, which is characterized by high competition and constant changes in consumer preferences, therefore, brand development for restaurants, cafes, hotels become especially important. The article focuses on the key aspects of brand development in the restaurant business, and highlights the main strategies that will allow a catering establishment to create a unique offer in the market. Special attention in the article is paid to interaction with clients and application of modern tools to create a positive image of the institution.

**Keywords:** Brand, development strategy, restaurant business, competitiveness, customer loyalty, unique offer.

В современном мире повышается темп роста бизнесов в ресторанной индустрии из-за изменений потребительских привычек после пандемии, а также из-за роста туристического потока и повышения уровня дохода. Конкуренция в таком бизнесе очень высокая, в связи с этим, каждый предприниматель пытается сделать свой бизнес уникальным. Целью данного процесса является применение брендинга, который представляет собой создание и развитие бренда, а также формирование его идентичности. Для того, чтобы разобраться в том, как разработка бренда важна для предприятий общественного питания и почему бренд является важным инструментом формирования лояльности клиентов, обратимся к его определению.

Дэвид АAKER, известный специалист в области маркетинга и брендинга, определяет бренд как совокупность ассоциаций, которые возникают у потребителей в результате взаимодействия с продуктом или услугой [1]. Важно подчеркнуть, что бренд представляет собой не только название и логотип, но и восприятия, которые в дальнейшем потребители будут связывать с ним. В сфере ресторанного бизнеса обслуживание и высокое качество блюд играют большую роль на формирование успеха и репутации заведения. Отношение к бренду не всегда может сложиться положительным, например, плохие отзывы, низкий сервис или неудачные маркетинговые кампании кафе или ресторана могут существенно негативно сказаться на бренде и в дальнейшем повлиять на ассоциации у клиентов. Следует отметить, что построение бренда — это комплексный процесс, в котором задействовано множество различных инструментов, включая рекламу, связи с общественностью (PR), благотворительные акции, спонсорство и различные маркетинговые мероприятия [2].

К составляющим бренда относят название, логотип, слоган, шрифт, цветовую палитру, тон общения, ценности. Бренд должен иметь свою историю и выражать это в деталях. Рассмотрим подробнее каждый компонент, который формирует идентичность и восприятие на рынке на примере ресторанов:

1. **Название.** Самый первый шаг к построению ассоциаций, так как удачный выбор названия ресторана или кафе принесёт большую выручку и популярность. Название может способствовать определению целевой аудитории заведения, например, слово «семейный» в названии ресторанов может привлечь семьи с детьми, а может, наоборот, иметь англицизмы и привлекать больше молодежь. Кроме того, название может отражать культурные или местные особенности, что создает дополнительную ценность и привлекает клиентов, интересующихся местной кухней или традициями. Примером может послужить ресторан «Братья Карамазовы» в городе Старая Русса, который считается городом Ф.М. Достоевского. Такое название может заинтересовать поклонников русского писателя.
2. **Логотип** должен быть понятным и лаконичным, иногда можно встретить логотип без шрифта, такой тип не всегда может быть узнаваемым по сравнению с шрифтовым типом. Более того, логотип должен не только хорошо выглядеть в различных форматах (визитки, вывески, упаковка, цифровые медиа), но и передавать суть названия. Например, ресторан «ТОКИО-CITY» имеет понятный шрифтовой логотип, который помогает лояльной аудитории быстро считывать знакомое название, а новым людям — легко запоминать его.
3. **Слоган.** Элемент, который помогает в формировании философии и передаче уникальных особенностей, например, атмосферу, качество продукта или услуги. Слоган может использоваться в рекламе, в социальных

сетях компании, упаковке, интерьере и т.д., что способствует повышению узнаваемости. Яркий пример слогана у пиццерии «Додо пицца» — «Мы позаботимся о пище, пока вы позаботитесь о важном» передает доверие к качеству, фокус на клиенте, а также подчеркивает заботу.

4. Шрифт служит объединяющим звеном всех материалов и влияет на качество передачи сообщения. Как пример строгий и более классический шрифт может подходить для юридической фирмы или компаниям по недвижимости, в то время как игривый и креативный шрифт будет уместен для творческих пространств или детских магазинов. Шрифт следует использовать в сочетании с цветами бренда, что усиливает его визуальное восприятие.
5. Цветовая палитра. Цвет вызывают эмоции, например, красный может ассоциироваться с энергией и страстью, синий — с доверием и надежностью, а зеленый — с природой и здоровьем [3]. Для ресторанов направленных на более молодую аудиторию чаще всего используются яркие сочетания. Если обратить внимание, на цветовые решения ресторанов, которые вошли в топ лучших ресторанов России по версии премии WHERETO EAT 2024, то можно заметить, что цвет у ресторана «Birch» серый, а в интерьере присутствует дерево что создает ощущение естественности и современности, подчеркивая связь с природой и переносит клиентов в березовую рощу при этом отражая само название ресторана.
6. Тон общения должен соответствовать интересам и ожиданиям целевой аудитории. Если ресторан ориентирован на молодежь, тон может быть более неформальным, но для более зрелой аудитории подойдет более сдержанный стиль общения. При этом тон общения должен отражать концепцию заведения. В кафе «Теремок» особенностью является обращение к посетителям не просто на Вы, а «сударь» и «сударыня», что подчеркивает русских дух заведения и отделяет его от других заведений.
7. Ценности и миссия ресторана должна отражаться через все перечисленные выше аспекты. У каждого общественного предприятия свои цели и задачи: для некоторых важно сделать упор на доступность ресторана для различных групп клиентов, включая предложения для людей с особыми диетическими потребностями (вегетарианцы, веганы, люди с аллергией и т.д.). Для других важной миссией является открытость к новым идеям и экспериментам в меню. Это может включать внедрение новых технологий, уникальных блюд или креативных подходов к подаче.

Отметим, что в современных условиях разработка бренда — это не только создание логотипа и названия, а большое маркетинговое исследование. Перед тем как определиться с фирменными шрифтами и логотипами необходимо получить ответы на вопросы: рейтинг на рынке (лидеры, новички, доля в общем объеме рынка), характеристика рынка (растущий, конкурентный, неосвоенный), поведение конкурентов (маркетинговая и рекламная политика, потенциал), а также выделить для себя цель и отразить ее через бренд.

Эффективное функционирование ресторанов в современных условиях во многом зависит от тщательно разработанного стратегического плана развития бизнеса. Обычно стратегия развития ресторанного бизнеса представляет собой долгосрочный план действий, ориентированный на достижение определенных целей и задач. Она может включать такие аспекты как формирование имиджа, внедрение новых услуг, конкурентное позиционирование.

В ресторанной индустрии на систематической основе внедряются новые концепции и идеи, а также оптимизируются существующие методы приготовления блюд и обслуживания клиентов. Рестораны трансформируются в нечто большее, чем просто заведения, предлагающие готовую еду. Можно сказать, рестораны становятся частью event-индустрии. Речь идет об организации разных мероприятий: корпоративы, тематические обеды, специальные акции, которые привязываются к определенным событиям или праздникам. Это позволяет предприятиям общественного питания укрепить бренд и привлечь новых клиентов.

Стоит обратить внимание, на систему лояльности, благодаря которой потребители не только хотят возвращаться в ресторан, но и чувствуют себя более связанными с брендом. Помимо этого, дополнительная скидка в виде накопительных баллов или бесплатные блюда после определенного количества посещений особенно мотивируют на оставление отзывов и рекомендаций своим знакомым и друзьям и тем самым, расширяют клиентскую базу.

Ключевые критерии, определяющие статус бренда как развитого, включают следующие аспекты [4]:

1. Широкая узнаваемость;
2. Значительные объемы прибыли, а также лидерство в своей категории;
3. Выраженная лояльность потребителей к бренду;
4. Высокий уровень конкурентоспособности;
5. Высокое качество блюд и обслуживания;
6. Уникальность предложения;
7. Высокая цена при сопоставимой себестоимости товаров в данной категории;
9. Неизменный спрос при повышении цен.
10. Бренд, который вспоминают в первую очередь при обсуждении соответствующих категорий.

Развитый бренд создает возможности для получения дополнительной прибыли, не зависящей от прямых продаж собственных товаров. Это включает в себя такие механизмы, как лицензирование и франчайзинг. Такие способы положительно влияют на бренд, делают его более сильным. Так, например, франчайзинг помогает расширить свое присутствие в других регионах. Кроме того, все заведения франшизы придерживаются одинаковых стандартов, что обеспечивает стабильное качество услуг и продуктов.

Сеть ресторанов быстрого питания «Вкусно и точка» является самой крупной сетью в России и насчитывает свыше 900 заведений, расположенных в 65 регионах страны. Ассоциация бренда с быстрой и доступной едой, что привлекает большую аудиторию. Логотип бренда простой и легко узнаваемый, включает в себя графические



элементы в виде двух палочек и круга, цвета выбраны яркие, что тоже привлекает внимание. Красный цвет ассоциируется с энергией и аппетитом, зеленый со свежестью продуктов, а оранжевый вызывает дружелюбие. Шрифт в логотипе не присутствует (рис 1). Ценность компании сразу понятна и выделяет бренд на рынке несмотря на то, что компания заняла место популярного McDonald's, она сделала важный слоган для имиджа компании — «Название меняется, любовь остаётся». Меню обновленной сети ресторанов сохранило свою основу, однако названия блюд были изменены — приставка «Мак» была удалена. Упаковка продуктов также поменялась, но сохранила простоту и концепцию упаковки (рис 2). Маркетинговая кампания осталась прежней, во «Вкусно и точка» всегда есть акции и промокоды на подарки, а также большое внимание уделяется благотворительности. Такой пример ресторана быстрого питания имеет сильный бренд.



Рис. 1 Логотип «Вкусно и точка»



Рис. 2 Упаковка продукции

Соответствовать трендам рынка еще одна особенность сильного бренда в сегменте HoReCa. Примером такого бизнеса может стать сеть кофеен «Surf Coffee», которая зарекомендовала себя не просто как кофейня, но также как и производитель кофе. Это место стало популярным не только для любителей кофе, но и частью особой субкультуры, привлекая молодежь и любителей активного образа жизни. Уникальная атмосфера данных кофеен передается не только в самих заведениях, но и отражена в логотипе компании. Можно заметить, что логотип включает изображение пальмы, что подчеркивает тематику бренда – активный образ жизни, а точнее связь с серфингом (рис.3). Бариста обращаются к клиентам на «ты», атмосфера Гавайев и дружелюбие сотрудников ощущается с первых минут. Как мы видим, серфинг является не просто увлечением, а олицетворением свободного образа жизни и гармонии с природой. Шрифт выбран современный, цвета упаковки всегда яркие и необычные, что еще раз доказывает, что заведение ориентировано на молодежь и старается подстроиться под современные тренды. Интерьер заведения также подтверждает миссию кофейни, можно заметить, доски для серфинга, много света, а также растений, что придает заведениям особый шарм (рис. 4).



Рис. 3 Логотип «Surf Coffee»



Рис. 4 Интерьер кофейни «Surf Coffee»

Ясное, доступное и убедительное сообщение о бренде и его уникальных преимуществах по сравнению с конкурентами является ключом к его успеху. Бренд должен сформировать в сознании потребителя идеальный образ, при этом психологическая и социальная ценность должны превышать финансовую. Потребители чаще всего стремятся к таким образам, как успех, стабильность, рост, привлекательность и подтверждение своего статуса. Интересно, что даже при ограниченных доходах потребители редко ищут в бренде экономию, что является характерной чертой сильного бренда.

Чтобы создать у потребителя ощущение уникальности бренда, необходимо убедить его в том, что существующие на рынке товары больше не удовлетворяют его потребности, и хотя различия между аналогичными блюдами или предложениями в сфере общественного питания могут быть незначительными, новый бренд предлагает ряд важных и полезных преимуществ.

*Научный руководитель: доцент кафедры бренд-коммуникаций, к.культ. Савицкая Вероника Юрьевна*

### Список литературы

1. Аакер, Д. Аакер о брендинге. 20 принципов достижения успеха: учебное пособие / Д. Аакер. - Москва - Эксмо, 2016. - 256 с. - ISBN 978-5-699-77334-3.

2. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер: учебное пособие / Ф. Котлер. - Москва - Альпина Паблишер, 2020. - 260 с. - ISBN 978-5-9614-6745-1.
3. Альварес С. Как создать продукт, который купят. Метод Lean Customer Development: учебное пособие / С. Альварес. - Москва - Альпина Паблишер, 2019. - 248 с. - ISBN 978-5-9614-6786-4.
4. Рюмин М. Ю. 13 принципов брендинга. - URL: <https://psycho.ru/library/680> (дата обращения: 12.04.2025).

## References

1. Aaker, D. Aaker on branding. 20 principles of success: a textbook / D. Aaker. - Moscow - Eksmo, 2016. - 256 с. - ISBN 978-5-699-77334-3.
2. Kotler, F. Kotler, F. Marketing from A to Z: 80 concepts that every manager should know: a textbook / F. Kotler. - Moscow - Alpina Publisher, 2020. - 260 с. - ISBN 978-5-9614-6745-1.
3. Alvarez S. How to create a product that will be bought. Lean Customer Development method: a textbook / S. Alvarez. - Moscow - Alpina Publishers, 2019. - 248 с. - ISBN 978-5-9614-6786-4.
4. Ryumin M. Yu. 13 principles of branding. - URL: <https://psycho.ru/library/680> (date of address: 12.04.2025).

УДК 338.43:658.8:004.738.5

Д. А. Зарудко

# ЦИФРОВЫЕ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДОВ В АГРАРНОЙ ОТРАСЛИ

© Д. А. Зарудко, 2025

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18*

**Аннотация:** В условиях цифровизации аграрной отрасли продвижение брендов приобретает стратегическое значение. В статье рассматриваются современные подходы к цифровому бренд-менеджменту в сельском хозяйстве, выявляются ключевые инструменты онлайн-продвижения, а также анализируется кейс компании Ростсельмаш как эталона цифрового взаимодействия с аграрной аудиторией. Обоснована необходимость комплексной цифровой стратегии, включающей аналитику, контент-маркетинг, маркетинговые коммуникации и вовлечение клиентов. Работа опирается на труды отечественных и зарубежных учёных в области маркетинга, менеджмента и цифровой экономики.

**Ключевые слова:** брендинг, аграрная отрасль, цифровой маркетинг, стратегия, SMM, лояльность, Ростсельмаш  
**D. A. Zarudko**

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

## DIGITAL BRANDING STRATEGIES IN THE AGRICULTURAL SECTOR

**Abstract:** In the context of digital transformation of the agricultural sector, brand promotion becomes a strategic imperative. The article explores current approaches to digital brand management in agriculture, outlines key tools of online promotion, and analyzes the case of Rostselmash as a benchmark of digital engagement with the farming audience. The research substantiates the need for a comprehensive digital strategy incorporating analytics, content marketing, marketing communication, and customer involvement. The study relies on works by leading Russian and international scholars in marketing, management, and digital economy.

**Keywords:** branding, agricultural sector, digital marketing, strategy, SMM, loyalty, Rostselmash

В современном аграрном секторе цифровые коммуникации стали неотъемлемой частью бренд-стратегии. Даже традиционные производители сельскохозяйственной техники активно выходят в онлайн-пространство, чтобы построить крепкие отношения с аудиторией и укрепить свой имидж. Ярким примером является компания Ростсельмаш – один из крупнейших российских производителей сельхозтехники, успешно адаптировавший свой брендинг к цифровой эпохе. Рассмотрим, как Ростсельмаш выстраивает широкое онлайн-присутствие, развивает контент-стратегию, взаимодействует с аудиторией и применяет визуальный сторителлинг, опираясь на аналитику и пользовательский контент, а также какой вклад в аграрное сообщество вносит через цифровые каналы.

Ростсельмаш обеспечивает всестороннее онлайн-присутствие на различных цифровых платформах. Официальный сайт компании доступен на нескольких языках и предоставляет полную информацию о технике, услугах и новостях, выступая ключевым звеном для клиентов по всему миру. Параллельно бренд активно представлен в популярных социальных сетях – от отечественных площадок (ВКонтакте, Одноклассники, Telegram) до глобальных (YouTube). Причем компания ведет весьма активную деятельность во всех этих крупных соцсетях, адаптируя свое присутствие под особенности каждой аудитории. Такой охват позволяет бренду быть ближе и понятнее разным сегментам своей аудитории – от фермеров и механизаторов до менеджеров агропредприятий и широкой общественности.

Важно, что Ростсельмаш не просто регистрирует аккаунты, но и поддерживает активность на них. В каждом из каналов регулярно появляются обновления: новости о продукции, анонсы мероприятий, ответы на вопросы подписчиков. Бренд уделяет внимание локальным предпочтениям пользователей – так, например, в 2022 году, в условиях ограничений зарубежных соцсетей, компания сделала акцент на развитие сообщества в ВК, Одноклассниках и собственного Telegram-канала для русскоязычной аудитории. В своих постах Ростсельмаш обращается к подписчикам дружелюбно и открыто (нередко начиная сообщения с обращения «Друзья...»), создавая ощущение близкого общения. Одновременно поддерживается и международное присутствие: разноязычный сайт ориентирован на зарубежных клиентов, демонстрируя глобальные амбиции бренда.

В основе цифрового брендинга Ростсельмаша лежит продуманная контент-стратегия, которая сочетает информативность с вовлеченностью. Маркетинговая команда сегментирует целевую аудиторию по различным критериям (тип клиентов, возраст, интересы) и подбирает для каждого сегмента релевантный контент. Такой подход позволяет избегать «универсальных» сообщений и говорить с каждым на понятном ему языке. Исследователи отмечают, что Ростсельмаш сознательно разделил свою онлайн-аудиторию на сегменты, изучил их интересы и потребности, а затем настроил контент под каждую группу, оформляя публикации в едином фирменном стиле. Этот стратегический шаг, подкрепленный соблюдением брендбука и атрибутов айдентики, позволил повысить отклик пользователей и поддерживать единый образ бренда во всех каналах.

На практике контент Ростсельмаша разнообразен и ориентирован на ценности целевой аудитории. Для фермеров и механизаторов компания регулярно публикует практическую информацию: советы по эксплуатации техники, обзоры новых моделей, видеодемонстрации в поле. Для управленцев агрохозяйств – аналитические материалы о продуктивности, экономической эффективности, кейсы внедрения технологий. Для широкой общественности и молодых специалистов – познавательные факты об агротехнике и инновациях, исторические справки о развитии сельского машиностроения, рассказы о трудовых династиях. Например, во ВКонтакте SMM-менеджеры Ростсельмаша делятся «интересными фактами об агротехнике», организуют виртуальные экскурсии на производство и проводят конкурсы – такие посты не только продвигают продукцию, но и просвещают читателей, формируя у них гордость за отечественный агросектор. В Одноклассниках упор делается на семейные ценности: там устраиваются конкурсы с семейной тематикой для аудитории 27–52 лет, куда входят как мужчины, так и женщины (например, фотоконкурсы среди семей фермеров). Таким образом, контент-стратегия Ростсельмаша балансирует между информированием (обновления о продуктах, технологиях, достижениях) и вовлечением (активные форматы вроде опросов, конкурсов, прямого общения), адаптируясь под разные онлайн-площадки.

Ключевой элемент цифрового брендинга Ростсельмаша – постоянное взаимодействие с аудиторией. Бренд не ограничивается односторонней трансляцией информации, а стремится выстраивать диалог с клиентами и заинтересованными пользователями. В официальных сообществах компании можно напрямую задать вопросы о технике, сервисе или новинках – представители Ростсельмаша активно отвечают на комментарии и обращения. Например, компания приглашает подписчиков присоединяться к своим группам в социальных сетях и обещает ответить на все интересующие вопросы, стимулируя обратную связь. Благодаря этому формируется ощущение открытости и доступности бренда: фермер или агроном знает, что может оперативно получить консультацию онлайн, не дожидаясь офлайн-выставки или визита дилера.

Помимо ответа на запросы, Ростсельмаш вовлекает аудиторию через интерактивные активности. Регулярно проводятся опросы мнения – например, во ВКонтакте бренд устраивал опросы, чтобы выяснить предпочтения клиентов и получить инсайты для дальнейшего улучшения продуктов. Такие опросы не только повышают активность сообщества, но и дают ценную информацию маркетологам о том, что думают и хотят потребители. Еще один формат – конкурсы и акции. В соцсетях Ростсельмаш периодически запускает конкурсы фотографий (например, на лучший снимок техники в поле или на ферме) и творческие челленджи, связанные с брендом. Подписчики с энтузиазмом участвуют, делясь своим опытом, а победители получают призы от компании. Так в 2016 году во ВКонтакте проводился фотоконкурс «Лучший комбайнер», где участники публиковали истории и фото с комбайнами Ростсельмаша, соревнуясь за звание победителя. Подобные мероприятия не только увеличивают охват (благодаря репостам и обсуждениям), но и укрепляют эмоциональную связь аудитории с брендом.

Активность аудитории Ростсельмаша в сети действительно высока. Исследование показало, что благодаря релевантному контенту и продуманным коммуникациям число подписчиков на страницах компании постоянно растет, а маркетологи получают богатую обратную связь от клиентов. В частности, во ВКонтакте отмечается высокая вовлеченность подписчиков, что свидетельствует о попадании контента в интересы аудитории. Ростсельмаш умело поддерживает этот диалог: отзывы пользователей (как позитивные, так и критические) внимательно мониторятся и учитываются. Такой подход повышает лояльность к бренду – люди видят, что их мнение ценно для компании. Непосредственное общение через комментарии, прямые эфиры или чаты в Telegram формирует сообщество вокруг бренда, в котором участники помогают друг другу советами, делятся впечатлениями о технике и ощущают себя частью большой «семьи Ростсельмаша».

Для эффективного брендинга в аграрной отрасли крайне важна визуальная составляющая. Ростсельмаш это прекрасно понимает, поэтому активно использует визуальный сторителлинг – рассказ о бренде через изображения и видео. Современные цифровые каналы позволяют донести до аудитории зрелищный контент, и компания этим пользуется, демонстрируя технику в действии, показывая людей, стоящих за брендом, и транслируя ценности аграрного труда.

Комбайн Ростсельмаш TORUM 785 с командой инженеров после установления рекорда намолота зерна (2022). В своих цифровых коммуникациях Ростсельмаш часто делится подобными яркими моментами, прославляя



достижения в сельском хозяйстве и вдохновляя аудиторию. На официальных страницах регулярно публикуются фотографии комбайнов и тракторов в поле, кадры уборочной страды, торжественные моменты передачи новой техники клиентам. Такой контент выполняет сразу несколько задач: во-первых, демонстрирует возможности продукции (мощные машины на фоне бескрайних полей, высокие урожаи, рекорды эффективности), во-вторых, вызывает эмоции и гордость у зрителей (например, снимки трудовых коллективов рядом с новой техникой подчеркивают роль людей и командный дух). Визуальный акцент делается на масштаб и значимость аграрного дела – будь то величественный вид комбайна на рассвете или дружеское рукопожатие фермера и представителя компании при вводе техники в эксплуатацию.

Отдельное направление – видеоконтент. Ростсельмаш одним из первых в отрасли начал активно развивать свой YouTube-канал. Там публикуются ролики с презентациями новых моделей, тест-драйвы и обзоры сельхозмашин, репортажи с заводов и полей, а также истории из жизни аграриев. Видео позволяет бренду рассказать историю более полно: показать процесс сборки комбайна на конвейере, проследить путь техники от завода до хозяйства, взять интервью у механизаторов, которые делятся опытом работы на Ростсельмашевской технике. Такой сторителлинг формирует живой образ бренда – не абстрактного производителя, а надежного партнера фермеров. Например, на YouTube-канале можно увидеть репортаж о том, как в одном из районов убирают рис с помощью комбайна TORUM, или даже необычные проекты вроде заездов тракторов по льду Байкала совместно с National Geographic (демонстрация выносливости техники в экстремальных условиях). Подобные истории запоминаются аудитории и распространяются в СМИ, усиливая узнаваемость бренда.

Ростсельмаш также умеет разнообразить визуальный контент с помощью креативных подходов. В соцсетях появлялись, к примеру, посты в формате «аграрный лайфстайл» – красивые сцены сельской жизни с техникой на заднем плане, сопровождаемые вдохновляющими цитатами или интересными фактами. В 2020 году, когда отменялись массовые мероприятия, компания организовала виртуальные туры по своему производству: в формате видеозаписей аудитория могла «прогуляться» по цехам завода, увидеть, как создаются комбайны, и задать вопросы в прямом эфире специалистам. Такой визуальный контент не только удовлетворял любопытство пользователей, но и повышал доверие к качеству продукции, открывая внутреннюю кухню предприятия. В результате визуальный сторителлинг стал для Ростсельмаша мощным инструментом: он делает бренд ближе и понятнее, передает атмосферу аграрного труда и подкрепляет основную идею – Ростсельмаш это не просто техника, а нечто большее, объединяющее людей и землю.

Эффективность цифровых стратегий во многом зависит от умения работать с данными, и Ростсельмаш активно применяет цифровую аналитику для повышения отдачи от своего брендинга. Каждая онлайн-активность компании внимательно измеряется и анализируется: отслеживаются метрики посещаемости сайта, охваты и вовлеченность в соцсетях, показатели рекламных кампаний. Такой data-driven подход позволяет маркетологам компании быстро понимать, что работает, а что нет, и гибко корректировать стратегию.

Важнейшая метрика для бренда – вовлеченность: лайки, репосты, комментарии, время просмотра видео. Ростсельмаш регулярно проводит анализ самых успешных постов и роликов, чтобы понять, какой контент находит наибольший отклик. Например, выяснилось, что аудитории во ВКонтакте нравятся интерактивы (опросы, викторины), технические видеообзоры и материалы про историю компании – эти темы получают максимум репостов и обсуждений. Значит, подобных публикаций становится больше. Аналитика комментариев помогает выявлять часто задаваемые вопросы клиентов и болевые точки – на основе этого компания может скорректировать как коммуникации, так и сами продукты или сервис. Примечательно, что рост числа подписчиков Ростсельмаша в соцсетях идет рука об руку с получением ценных инсайтов от аудитории, и это напрямую отражается на укреплении лояльности к бренду.

Аналізу подвергается и трафик на официальный сайт. Ростсельмаш отслеживает, откуда приходят посетители (из поисковых систем, с соцсетей, с прямых заходов), какие страницы наиболее популярны, сколько времени пользователи проводят, изучая характеристики техники. Эти данные используются для улучшения пользовательского опыта: упрощается навигация по каталогу, добавляются востребованные разделы (например, раздел с отзывами фермеров или калькулятор экономической выгоды от обновления парка техники). Кроме того, интеграция веб-аналитики с CRM позволяет компании отслеживать конверсию из онлайн-интереса в реальные продажи – например, сколько заявок на консультацию или демонстрацию техники было получено благодаря тому или иному цифровому контенту. Таким образом, Ростсельмаш собирает данные о том, как аграрии ведут себя в социальных сетях и на сайте. Эта информация помогает компании принимать решения в маркетинге и разрабатывать продукты.

Одним из наиболее ценных ресурсов цифрового брендинга Ростсельмаша стал пользовательский контент – материалы, создаваемые самими клиентами и фанатами бренда. Компания активно поощряет своих пользователей делиться впечатлениями о технике, публиковать фотографии и видео, рассказывать свои истории. Этот контент затем интегрируется в официальные каналы (с согласия авторов и с указанием авторства), что создает атмосферу живого сообщества вокруг бренда.

Практически на каждой цифровой площадке Ростсельмаша можно найти примеры пользовательского контента (UGC - user-generated content). Во ВКонтакте и на других платформах бренд периодически делает рубрики вроде «История моего Ростсельмаша», где владельцы техники рассказывают о своем опыте: кто-то вспоминает, как еще дед работал на «Ниве» (легендарном советском комбайне Ростсельмаша), а кто-то делится достижениями – например, рекордным объемом уборки за сезон благодаря новой модели комбайна. Такие реальные истории вызывают доверие у аудитории и показывают бренд с человеческой стороны.

Особенно заметно присутствие пользовательского контента на YouTube-канале Ростсельмаша. Помимо официальных видео, там публикуются и материалы, предложенные самими клиентами компании. Например, на канале можно найти репортаж, снятый одним из хозяйств, о том, как проходит уборка риса комбайном TORUM в Краснодарском

крае. Пользовательские видео обзоры, отзывы механизаторов, советы по настройке техники – все это дополняет контент, создаваемый самой компанией. Ростсельмаш тщательно модерирует и отбирает такой контент, убеждаясь в его качестве и достоверности, а также соблюдает авторские права, прежде чем разместить на своем ресурсе. В результате получается богатый контент от первого лица, который гораздо ближе аудитории, чем рекламные материалы. Фермеры видят на видео таких же фермеров, слышат родную речь и реальные условия работы – это повышает степень идентификации с брендом и доверия к нему. Наличие активного сообщества пользователей, генерирующих контент, приносит бренду двойную выгоду. Во-первых, снижается нагрузка на создание контента силами компании – часть контента рождается органично внутри комьюнити. Во-вторых, каждый автор из числа клиентов фактически становится адвокатом бренда, транслируя своим подписчикам и коллегам положительный опыт взаимодействия с Ростсельмашем. Так формируется эффект «сарафанного радио» в цифровом формате: например, видеобзор фермера из Белоруссии или Казахстана о новом тракторе Ростсельмаша может собрать тысячи просмотров и стимулировать интерес к бренду в регионе, где у компании нет прямой рекламы. Ростсельмаш ценит своих энтузиастов – лучших из них приглашают на завод, дарят фирменные сувениры, берут интервью для корпоративных изданий. Это поддерживает мотивацию сообщества и задает тон: бренд принадлежит не только компании, но и своим преданным пользователям.

Подлинно цифровая стратегия брендинга выходит за рамки маркетинга и касается самого продукта. Ростсельмаш последовательно внедряет цифровые технологии в свою технику и сервисы, создавая тем самым цифровые платформы, которые дополняют образ бренда как инновационного лидера. Такие решения с одной стороны улучшают пользовательский опыт клиентов, а с другой – служат дополнительным каналом коммуникации бренда с аудиторией.

Одним из примеров является фирменная платформа RSM Agrotronic – комплекс электронных систем точного земледелия и автопилотирования, разработанный Ростсельмашем. Она объединяет различные цифровые опции техники в единую экосистему. Фермеры, использующие технику Ростсельмаша, через Agrotronic получают доступ к навигации, мониторингу, аналитике поля в режиме реального времени. Эта платформа выступает частью ценностного предложения бренда: покупая комбайн или трактор, клиент получает не просто железо, а высокотехнологичное решение «умного» фермерства. В цифровом брендинге это позволяет Ростсельмашу позиционировать себя не только как машиностроителя, но и как ИТ-компанию в агро. В контент-стратегии компании присутствует освещение этих разработок – выходят статьи и видео о новых функциях Agrotronic, кейсы повышения урожайности благодаря автопилоту и т.д. Бренд показывает, что идет в ногу со временем, предлагая цифровые инновации на уровне мировых лидеров.

Еще одна цифровая платформа – онлайн-сервисы для клиентов. На сайте Ростсельмаша функционируют личные кабинеты для клиентов и дилеров, где можно заказать запчасти, записаться на сервисное обслуживание, обновить ПО техники. Разработано мобильное приложение, позволяющее отслеживать состояние техники в поле, получать уведомления о необходимости ТО и напрямую связываться с сервисной службой. Эти инструменты повышают удовлетворенность клиентов и укрепляют их связь с брендом: фактически Ростсельмаш остается на связи с фермером на каждом этапе – от выбора техники (конфигураторы онлайн) до её эксплуатации (телеметрия, подсказки по настройкам через приложение). Цифровые платформы интегрированы с маркетинговыми коммуникациями: например, данные о работе могут анонсироваться в социальных сетях, превращаясь в интересный информационный повод и одновременно демонстрируя надежность техники.

Активность Ростсельмаша на внешних цифровых платформах также укрепляет бренд. Компания не ограничивается своими ресурсами – она присутствует на отраслевых онлайн-форумах, профильных сайтах и порталах для аграриев. Например, Ростсельмаш сотрудничает с сообществом Direct.Farm (цифровая платформа для обмена опытом среди аграриев): дает экспертные комментарии, публикует полезные материалы для фермеров, проводит совместные вебинары. Также представители компании участвуют в дискуссиях на Хабр.Карьере, рассказывая о цифровых проектах внутри Ростсельмаша, чем привлекают внимание айти-специалистов к аграрной сфере. Такое вовлечение в экосистему цифровых агроплощадок позиционирует Ростсельмаш как открытого и продвинутого игрока отрасли, готового учиться и делиться знаниями.

Цифровые коммуникации Ростсельмаша выполняют не только коммерческие задачи, но и более широкую миссию – развитие аграрной культуры и сообщества. Используя свои онлайн-каналы, бренд продвигает позитивный образ сельского хозяйства, делится знаниями и объединяет людей, чья жизнь связана с землей.

Одно из направлений – образовательный контент. На своих страницах Ростсельмаш нередко публикует материалы просветительского характера: от советов агронома по оптимальному севообороту до разбора современных тенденций агротехнологий. Также компания организует онлайн-мероприятия, которые повышают уровень знаний в отрасли. В период пандемии, когда привычные агровыставки были невозможны, Ростсельмаш провел цифровой форум по точному земледелию в формате онлайн-трансляции. В прямом эфире демонстрировались беспилотные комбайны, эксперты рассказывали о системах машинного зрения, ИИ и больших данных в сельском хозяйстве. Мероприятие было открыто для всех желающих в YouTube, и компания пригласила к участию специалистов со всей страны. Таким образом, бренд взял на себя роль проводника инноваций, бесплатно распространяя ценные знания через цифровые каналы. Это повышает авторитет Ростсельмаша в профессиональном сообществе и вносит вклад в модернизацию отрасли.

Через соцсети компания также поддерживает культуру уважения к труду фермеров. В официальных сообществах можно часто увидеть поздравления с профессиональными праздниками (День работников сельского хозяйства), истории успеха фермерских хозяйств, которые добились высоких урожаев. Ростсельмаш освещает такие истории, отмечая роль человеческого труда и опыта, а не только своих машин. Бренд всячески поддерживает позитивный имидж сельского жителя, противопоставляя его устаревшим стереотипам. Вместо образа «усталого тракториста»

в коммуникациях компании фигурируют современные, образованные аграрии, использующие высокотехнологичную технику – партнёры Ростсельмаша. Это привлекает в отрасль молодежь и повышает престиж аграрных профессий.

Наконец, цифровые каналы позволяют Ростсельмашу сплотить вокруг себя сообщество единомышленников. Фермеры из разных регионов, подписанные на страницы компании, начинают общаться между собой – обмениваются советами, обсуждают погодные условия, делятся фотографиями своих полей. Официальные группы бренда стали площадкой для таких коммуникаций. Осознавая это, компания иногда выступает модератором аграрного сообщества – например, устраивает открытые дискуссии («Какой новый функционал агротехники вам нужен? Делитесь мнениями!») или запускает хэштеги, под которыми подписчики могут выкладывать свои будни (#мойРостсельмаш, #урожайсРостсельмаш и т.д.). В итоге вокруг бренда формируется культурное пространство, где люди чувствуют связь друг с другом и с компанией. Этот феномен выходит за рамки маркетинга: по сути, Ростсельмаш своим цифровым присутствием способствует укреплению аграрной идентичности в стране, популяризации инноваций и уважения к хлеборобскому труду.

Опыт Ростсельмаша демонстрирует, как традиционный бренд в аграрной отрасли может успешно интегрироваться в цифровую среду, сохраняя свои ценности и усиливая влияние. Благодаря широкому онлайн-присутствию, продуманной контент-стратегии, открытому взаимодействию с аудиторией и использованию визуального сторителлинга компания смогла перестроить коммуникации на современный лад. Ростсельмаш активно опирается на аналитику данных, что делает цифровой маркетинг эффективным и целенаправленным, а привлечение пользовательского контента придает бренду подлинность и человеческое лицо. В совокупности эти стратегии не только повышают известность и лояльность к бренду, но и вносят вклад в развитие всего аграрного сообщества. На примере Ростсельмаша видно, что цифровой брендинг в сельском хозяйстве – это не дань моде, а необходимый инструмент прогресса: он позволяет объединить производителей и потребителей, обмениваться знаниями и опытом, и вместе двигать отрасль вперед в ногу со временем. Компания Ростсельмаш, адаптировавшаяся к новым коммуникационным реалиям, сегодня не только продает комбайны и тракторы – она рассказывает историю о том, как инновации и традиции сходятся на бескрайних полях, и приглашает каждого быть частью этой истории.

*Научный руководитель: доцент каф. бренд-коммуникаций, канд. культ Савицкая В. Ю.*

*Scientific supervisor: associate prof. of Advertising and PR, candidate of Cultural Studies Savitskaya V. Yu.*

### Список литературы:

1. Борисова Л. В., Баранова И. В., О. В. Бружукова цифрового маркетинга: возможности для развития АПК России // материалы 2-ой межд. Научно-Практическая Конф. “Современные тенденции управления и цифровая экономика: от регионального развития к глобальному экономическому росту” (MTDE 2020). Atlantis Press, 2020. Стр. 176-181.
2. Котлер П.Ф., Картаджайя Х., Сетиаван И. Маркетинг 4.0: переход от традиционного к цифровому. Хобокен: Wiley, 2017. 208 с.
3. Никос Канеллос, Марина К. Терци, Николаос Т. Джаннакопулос, Панайотис Карунцос, Дамианос П. Сакас. Экономическая динамика аналитики клиентов с настольных компьютеров и мобильных устройств в продвижении стратегий цифрового брендинга: опыт агропродовольственной промышленности // Устойчивое развитие. 2024. Том 16, № 14. С. 5845. (doi: 10.3390/su16145845)
4. Маркетинговая стратегия Ростсельмаш: практический пример [Электронный ресурс] //. URL: <https://rostselmash.com/media/news/desyat-let-kak-odin-den/> / (дата обращения: 12.04.2025).
5. Куликова Е.С., Русшицкая О.А., Русшицкая О.Е., Кружкова Т.И. Анализ внедрения цифрового маркетинга на предприятии агропромышленного комплекса // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 2(1). С. 64-70.
- Куликова Е.С., Русшицкая О.А., Русшицкая О.Е., Кружкова Т.И. Анализ внедрения цифрового маркетинга на предприятии АПК // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 2(1). С. 64–70.

### References

1. Borisova L.V., Baranova I.V., Bruzhukova O.V. Digital Marketing: Drivers for the Development of the Russian Agricultural Sector // Proceedings of the 2nd Int. Scientific-Practical Conf. “Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth” (MTDE 2020). Atlantis Press, 2020. P. 176–181.
2. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken: Wiley, 2017. 208 p.
3. Nikos Kanellos, Marina C. Terzi, Nikolaos T. Giannakopoulos, Panagiotis Karountzos, Damianos P. Sakas. The Economic Dynamics of Desktop and Mobile Customer Analytics in Advancing Digital Branding Strategies: Insights from the Agri-Food Industry // Sustainability. 2024. Vol. 16, no. 14. P. 5845. (doi: 10.3390/su16145845)
4. Rostselmash marketing strategy: a practical example [Electronic resource] //. URL: <https://rostselmash.com/media/news/desyat-let-kak-odin-den/> / (date of access: 12.04.2025)..
5. Kulikova E.S., Russhchitskaya O.A., Russhchitskaya O.E., Kruzhkova T.I. Analysis of the introduction of digital marketing at the agro-industrial complex enterprise // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2023. No. 2(1). pp. 64-70

Д. А. Зубенкова

## КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ В СИСТЕМЕ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

*В статье рассматривается роль коммуникационных практик в системе государственной молодежной политики. Представлены определения ключевых понятий, проанализированы функции и механизмы реализации коммуникации в молодежной среде. Особое внимание уделено деятельности Федерального агентства по делам молодежи (Росмолодежь), использующего комплексные визуальные и цифровые инструменты коммуникационных практик. Сделан вывод о необходимости стратегического развития коммуникационных практик для повышения эффективности молодежной политики в условиях цифровой трансформации.*

**Ключевые слова:** коммуникационная политика, коммуникационные практики, молодежная политика, цифровые технологии, фирменный стиль.

D. A. Zubenkova

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

### COMMUNICATION PRACTICES IN THE YOUTH POLICY SYSTEM

*The article examines the role of communication policy and communication policy and communication practices in the system of state youth policy. Definitions of key concepts are presented, and the functions and mechanisms for communication in the youth environment are analyzed. Particular attention is paid to the activities of the Federal Agency for Youth Affairs (Rosmolodezh), which uses complex visual and digital tools. The conclusion is made about the need for strategic development of communication practices to increase the effectiveness of youth policy in the context of digital transformer.*

**Keywords:** communication policy, communication practices, youth policy, digital technologies, visual identity.

Сегодня молодежь выступает как стратегически значимая социальная группа, которая связана с реальными перспективами развития страны. «Важность государственной молодежной политики обусловлена тем, что молодежь составляет значительную часть населения Российской Федерации. Заместитель председателя Правительства РФ Татьяна Голикова отметила, что на 2024 год почти четверть населения страны составляют молодые люди 14-35 лет – 37 миллионов человек. Учитывая численность и социальную роль молодежи в обществе вопрос развития государственной молодежной политики обретает принципиальную важность» [1].

В условиях цифровизации и ценностной дифференциации молодежной среды формирование и реализация коммуникационной политики в молодежной сфере приобретает особую значимость. Развитие коммуникационной политики в молодежной среде требует внедрения и систематизации эффективных форм социального взаимодействия, где особую роль играют коммуникационные механизмы. В этом контексте коммуникационные практики становятся не просто средствами трансляции информации, но и важными каналами, которые способствуют включению молодежи в реальные социальные процессы.

И. А. Юмашева, Г. Д. Алеманова, Е. В. Торгунакова определяют коммуникационную политику как «специфическое сочетание средств рекламы, личной продажи, стимулирования сбыта и связей с общественностью» [2]. Коммуникационная политика представляет систему стратегически выстроенных действий, которые направлены на управление информационными потоками, формирование общественного мнения, вовлечение целевых аудиторий и достижение социально значимых целей. В молодежной политике она включает принципы взаимодействия государства, общественных организаций, образовательных учреждений и самих молодых людей, определяя каналы, тональность и содержание коммуникации.

Содержание коммуникационной политики формируется с учетом задач государственной молодежной политики, таких как гражданско-патриотическое воспитание, поддержка молодежных инициатив, стимулирование гражданской активности молодежи. Таким образом, функцией коммуникационной политики является трансляция приоритетных смыслов и ценностей, которые будут способствовать формированию доверия молодежи к институтам власти через обратную связь и поддержание молодежных инициатив, а также обеспечение социальной помощи молодому поколению.

Инструментами реализации коммуникационной политики выступают коммуникационные практики, которые обеспечивают трансляцию приоритетных смыслов, способствуют привлечению внимания молодежи к деятельности молодежных организаций и выстраиванию каналов коммуникации с молодежной аудиторией.

А. С. Проскурина отмечает, что «коммуникативные практики в аналитической матрице – это фактический результат, обладающий свойствами и играющий роль в процессах... Эти практики – наблюдаемые фактические действия, выражение дискурсивной этики как образа мышления; практики собирают в себе все перечисленные в таблице факты, свойства, процессы, результаты, предпосылки и ситуативные положения» [3]. Таким образом, автор раскрывает концепт коммуникационных практик как наблюдаемых действий, через которые проявляется система установок, ценностей и норм, характерных для определенного общества. Они играют структурирующую роль и служат



инструментом построения дискурса, особенно в контексте формирования этики, идентичности и взаимодействия в социальной среде.

Е. О. Казакова и М. А. Малышев приходят к выводу, что «современная молодежная политика остро нуждается в полноценном информационном обеспечении» и «значительное внимание должно быть уделено созданию механизмов, обеспечивающих доступ молодежи к информации, а также осуществления постоянного информационного обмена и интерактивного взаимодействия государства и молодежи» [4]. Таким образом, авторы считают коммуникационные практики не просто желательным, а необходимым элементом эффективной государственной молодежной политики, обеспечивающим как двустороннюю связь, так и участие молодежи в формировании общественно значимых решений.

Таким образом, исследования подчеркивают необходимость адаптации коммуникационных практик к изменяющимся условиям цифровой среды. Использование интерактивных форматов, вовлечение молодежи в процесс формирования повестки, применение новых медиа для распространения информации – ключевые факторы, которые влияют на эффективность продвижения организаций в молодежной среде. Коммуникационные стратегии, которые ориентируются на диалоговые формы взаимодействия, повышают уровень доверия молодежи к институтам власти и способствуют формированию активного гражданского общества

Фирменный стиль организаций также играет ключевую роль в привлечении внимания молодежной аудитории и является одним из инструментов коммуникационных практик. Исследования в области визуальной коммуникации подчеркивают, что единый стиль и последовательность в оформлении способствуют повышению узнаваемости бренда и формированию лояльности у целевой аудитории. В коллективной монографии «Молодежь и молодежная политика в регионах России» анализируется роль визуальных средств в формировании позитивного имиджа молодежных организаций и привлечении молодежи к социально значимым инициативам. Авторы отмечают, что использование современных визуальных технологий способствует повышению вовлеченности молодежи в общественные процессы. [5]

Таким образом, исследования показывают, что немало важным коммуникационным инструментом для привлечения и удержания внимания молодежной аудитории, а также для эффективной реализации молодежной политики является современный фирменный стиль и визуальная айдентика организации.

Эффективность государственной молодежной политики во многом зависит от практик взаимодействия с молодежной аудиторией. Коммуникационные стратегии молодежных организаций формируют механизмы вовлечения молодежи в общественную деятельность, обеспечивают распространение ценностей и идей, укрепляют связь между государством и молодым поколением. Государственные и общественные молодежные структуры используют цифровые платформы, социальные сети, образовательные программы и интерактивные мероприятия для расширения коммуникационных возможностей. Важную роль в молодежной политике играют организации, деятельность которых направлена на реализацию масштабных проектов и развитие социальной активности среди молодых людей.

ФАДМ «Росмолодежь» как государственный орган власти, курирующий молодежную политику, использует комплексные коммуникационные стратегии. Деятельность агентства включает реализацию федеральных и региональных проектов, организацию всероссийских форумов, проведение грантовых конкурсов и коммуникационных кампаний. К основным тематическим направлениям деятельности «Росмолодежи» относятся: «Росмолодежь. Добро»; «Росмолодежь. Бизнес»; «Роспатриот»; «Росмолодежь. Креатив»; «Росмолодежь. Технологии»; «Росмолодежь. Карьера»; «Росмолодежь. +World»; «Росмолодежь. Импакт» [6].

Проекты трека «Росмолодежь. Добро» направлены на развитие волонтерской деятельности, поддержку добровольческих инициатив и формирование культуры взаимопомощи. Коммуникационные стратегии направления строятся вокруг продвижения социальных акций, интеграции волонтерских движений и привлечения молодежи к общественно полезной деятельности.

«Росмолодежь. Бизнес» направлен на развитие молодежного предпринимательства, формирование профессиональных компетенций и поддержку инновационной деятельности. В рамках направления реализуются образовательные программы, акселераторы и форумы, в которых задействованы ведущие эксперты в сфере бизнеса.

«Роспатриот» ориентирован на гражданское и патриотическое воспитание молодежи, популяризацию исторического наследия и реализацию военно-мемориальных мероприятий. Деятельность строится на комплексном взаимодействии с образовательными учреждениями, ветеранскими организациями и государственными институтами.

«Росмолодежь. Креатив» обеспечивает поддержку творческих инициатив среди молодежи, креативных индустрий и продюсирование перспективных проектов в области искусства, дизайна и мультимедийного контента. Визуальная коммуникация в этом направлении играет ключевую роль.

«Росмолодежь. Технологии» – программа, направленная на поиск и поддержку талантливых специалистов в сфере IT, цифровых продуктов и сервисов. Проекты трека включают хакатоны, образовательные платформы и сотрудничество с технологическими корпорациями.

«Росмолодежь. Карьера» помогает молодежи определиться с профессиональным вектором, находить работу, а также развивает над профессиональные навыки. Информационная кампания включает вебинары, тренинги и мероприятия, направленные на развитие кадрового потенциала.

«Росмолодежь. +World» направлен на поддержку международных дипломатических отношений, развитие связей с соотечественниками за рубежом и интеграцию молодежи в глобальное сообщество.

Проекты трека «Росмолодежь. Импакт» направлены на продвижение ESG-принципов, устойчивого развития и экологической ответственности среди молодежи.

Таким образом, «Росмолодежь» учитывает интересы различных молодежных групп и создает условия для их самореализации в разных сферах. Коммуникационные практики агентства строятся на интеграции офлайн- и онлайн-инструментов.

Для эффективного взаимодействия с молодежной аудиторией «Росмолодежь» разработала современный фирменный стиль и брендинг. Обновленная айдентика включает логотип с буквой «М», символизирующей молодежь (рисунок 1). Основные цвета бренда – зеленый и фиолетовый – отражают энергию, рост и креативность, делая визуальный образ бренда запоминающимся и современным.



Рис. 1. Логотип ФАДМ «Росмолодежь»

Каждое направление деятельности оформлено также в едином фирменном стиле, который разработан с учетом молодежных визуальных трендов. Все направления имеют логотип «М», который выполнен в различной гибкой графике, также каждое направление имеет свои фирменные цвета (рисунок 2).

Агентство «Росмолодежь» как федеральный орган, ответственный за реализацию молодежной политики, применяет комплексные коммуникационные подходы. Важное место в коммуникационной политике занимает создание информационных ресурсов, обеспечивающих доступ к молодежным инициативам и возможностям для участия в социальных проектах. Основными площадками для коммуникации являются социальные сети, официальный сайт, мобильное приложение, образовательные платформы и центры. Коммуникационные кампании ориентированы на формирование позитивного имиджа молодежных проектов, популяризацию молодежных инициатив и привлечения внимания к государственным программам. «Росмолодежь» использует несколько коммуникационных каналов для взаимодействия с молодежной аудиторией. В официальном Telegram-канале публикуются анонсы мероприятий, информация о грантовых конкурсах и новости о молодежной политике. На момент начала 2025 года на канале 83 349 подписчиков, в сравнении с прошлым годом число подписчиков увеличилось на 7 тысяч, что свидетельствует об увеличении интереса среди молодежи к деятельности организации.



Рис. 2. Логотипы направлений ФАДМ «Росмолодежь»

Для привлечения внимания целевой аудитории к федеральным проектам, «Росмолодежь» использует интерактивные форматы взаимодействия с подписчиками, включая видеоролики, интервью с лидерами мнений среди молодежи, а также прямые эфиры с экспертами. В 2023 году в социальной сети «VK» организация проводила онлайн-конференцию «Грантовая поддержка молодежных инициатив», в ходе которой представители агентства отвечали на вопросы молодых людей о возможностях получения финансирования на реализацию проектов. На 2025 год число подписчиков в сообществе в социальной сети составляет 285 тысяч человек.

Таким образом, «Росмолодежь» формирует коммуникационные стратегии, ориентированные на информирование, вовлечение молодежи, а также на поддержку молодежных инициатив. Использование различных каналов коммуникации, цифровых инструментов и визуальных стратегий способствует формированию лояльной аудитории к бренду. Благодаря комплексному подходу, «Росмолодежь» не только реализует государственную молодежную политику, но и формирует эффективную систему вовлечения молодежи в социальные, экономические и образовательные процессы.

На сегодняшний день коммуникационные практики в системе молодежной политики России основаны на интеграции цифровых технологий, развитии социальных сетей, продвижении образовательных программ и интерактивных форматов взаимодействия с аудиторией. Анализ деятельности ФАДМ «Росмолодежь» показывает, что молодежные организации используют многоканальные стратегии для привлечения внимания аудитории и формирования активного молодежного сообщества.

Ключевыми аспектами современной коммуникационной политики молодежных организаций являются:

- Цифровизация взаимодействия. Организации создают цифровые платформы для обеспечения доступа молодежи к участию в конкурсах и мероприятиях вне зависимости от территориального расположения.
- Социальные сети выступают инструментом коммуникации. Telegram-каналы, сообщества в «VK», официальные сайты в Интернете выступают основными каналами распространения информации о деятельности организаций.
- Образовательные инициативы в форматах онлайн-курсов, тренингов и форумов помогают молодежи развивать профессиональные и личные компетенции, выступая важным элементом кадровой политики государства.
- Использование индивидуальной айдентики позволяет сделать организацию узнаваемой, а также способствует привлечению внимания молодежи к деятельности брендов и повышает доверие аудитории.

Коммуникационные технологии в молодежной политике играют ключевую роль в привлечении внимания молодого поколения, а также способствуют вовлечению новых участников в деятельность организаций, формируют гражданскую ответственность и повышают уровень социальной активности среди молодежи.

Эффективные коммуникационные стратегии молодежных организаций находят применение и в сфере образования. Университеты, молодежные центры и студенческие объединения заимствуют успешные практики брендинга и цифрового взаимодействия для формирования узнаваемого имиджа и развития взаимодействия со студенческой аудиторией.

Современные образовательные учреждения не просто предоставляют академическое обучение, но и выполняют функцию молодежных сообществ, предлагая студентам возможности для самореализации, волонтерской деятельности, карьерного роста и развития творческого потенциала. Для этого активно используются бренд-технологии, которые позволяют создать единый визуальный образ, повысить узнаваемость организации и привлечь внимание молодежи к участию в проектной деятельности.

### Список литературы

1. Почти четверть населения России составляет молодежь, сообщила Голикова // РИА Новости URL: <https://ria.ru/20240404/> (дата обращения: 27.03.2025).
2. Юмашева, И. А. Управление коммуникационной политикой вуза / И. А. Юмашева, Г. Д. Алеманова, Е. В. Торгунакова // Социология и право. – 2021. – № 2(52). – С. 30-45.
3. Проскурина, А. С. Становление дискурсивной этики: теоретические положения к анализу коммуникативной практики: специальность 22.00.01 «Теория, методология и история социологии»: диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Проскурина Александра Сергеевна, 2020. – 141 с.
4. Казакова Е. О., Мальшев М. А. Коммуникационные практики и кадровый потенциал Российской молодежной политики (социологический анализ) // Коммуникология. 2016. №4 (6). С. 196-205.
5. Молодежь и молодежная политика в регионах России (республики Мордовия, Татарстан, Удмуртия, Чувашия, Пермский край): экспертный доклад / под общ. ред. А. Е. Загребина, В. С. Воронцова. — Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2024. — 192 с.
6. Росмолодежь. Тематические направления. URL: <https://fadm.gov.ru/directions/themed-tracks/?ysclid=m8sv13f0yg380717187> (дата обращения: 27.03.2025)

## References

1. RIA Novosti. Almost a quarter of Russia's population is youth, says Golikova. Available at: <https://ria.ru/20240404/> (accessed: 27.03.2025).
2. Yumashova I.A., Alemanova G.D., Torgunakova E.V. (2021). Management of the university's communication policy. *Sociology and Law*, no. 2(52), 30-45 pp. (in Rus.).
3. Proskurina A.S. (2020). The formation of discursive ethics: theoretical principles for the analysis of communicative practice (PhD thesis in Sociology, specialty 22.00.01). 141 p.p.
4. Kazakova E.O., Malyshov M.A. (2016). Communication practices and human resource potential of Russian youth policy (sociological analysis). *Kommunikologiya*, no. 4(6), 196-205 pp. (in Rus.).
5. Youth and Youth Policy in the Regions of Russia (Republics of Mordovia, Tatarstan, Udmurtia, Chuvashia, Perm Territory): Expert Report / ed. by A.E. Zagrebina, V.S. Vorontsov. Izhevsk: Institute for Computer Research, 2024. 192 p. (in Rus.).
6. *Rosmolodezh*. Themed tracks. Available at: <https://fadm.gov.ru/directions/themed-tracks/?ysclid=m8sv13f0yg380717187> (accessed: 27.03.2025).

*Научный руководитель: доцент, доцент, кандидат психологических наук В.В. Смирнова*  
*Scientific supervisor: docent, docent, candidate of psychological sciences V.V. Smirnova*

УДК 339.138(075.8)

А.Е. Жигалова, Н. Г. Жигалова

# АДАПТАЦИЯ МЕДИАПОТРЕБЛЕНИЯ СТУДЕНЧЕСКОЙ АУДИТОРИИ В КОНТЕКСТЕ ИЗМЕНЕНИЯ ДОСТУПНОСТИ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ

© А.Е. Жигалова, Н.Г. Жигалова, 2025

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна*  
*191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18*

**Аннотация.** В исследовании раскрываются особенности и аспекты адаптации медиапотребления репрезентативной группы в среде новых реалий медиаплатформ в Российской Федерации. Цель исследования – анализ адаптации медиапотребления у студентов в условиях ограничений цифровых платформ, рассмотрение формирования паттернов работы и взаимодействия с инфополем. Результаты работы могут быть практически применимы в сфере социологии, брендинга, маркетинга и рекламной деятельности.

Ключевые слова: медиапотребление, медиасреда, социальные сети, инфополе, блогинг, цифровые платформы, контент, студенты, пользовательский опыт, медиаплатформы, VPN, прокси-сервер.

**A.E. Zhigalova, N. G. Zhigalova**

St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design 18 Bolshaya Morskaya Street, Saint Petersburg, 191186

**ADAPTING THE MEDIA CONSUMPTION OF THE STUDENT AUDIENCE IN THE CONTEXT OF CHANGING ACCESSIBILITY OF DIGITAL PLATFORMS**

© N.G. Zhigalova, 2025

*Annotation. The study reveals the features and aspects of media consumption adaptation of a representative group in the environment of the new realities of media platforms in the Russian Federation. The purpose of the study is to analyze the adaptation of media consumption among students under the constraints of digital platforms, to consider the formation of patterns of work and interaction with the information field. The results of the work can be practically applicable in the field of sociology, branding, marketing and advertising activities.*

**Keywords:** media consumption, media environment, social networks, information field, blogging, digital platforms, content, students, user experience, media platforms, VPN, proxy server.

Медиасреду 21 века можно охарактеризовать как среду, которая подвержена динамике и быстрым трансформациям, что особенно заметно на фоне развития цифровых платформ и электронных устройств. Молодая аудитория в возрасте от 16 до 35 лет сейчас является наиболее активными пользователями цифрового контента, в среднем репрезентативная группа проводит около 2-3-х часов в день в сети Интернет, получая интересующий контент. Целью исследования выступают следующие факторы: как новые законодательные реалии влияют на способ получения контента, как изучаемая аудитория адаптируется к новым реалиям, какие виды «обхода» системы использует и какой тип контента потребляет.



В статье Солдатов и Рассказова отмечают что, «молодое поколение демонстрирует значительно более высокий уровень цифровой адаптивности по сравнению со старшими поколениями, что обусловлено не только ранним вхождением в цифровую среду, но и отсутствием сформированных шаблонов взаимодействия с информацией в доцифровую эпоху» [5, с. 15].

Актуальность исследования заключается в изучении трансформации медиапотребления поколения «зумеров» (людей, рожденных с 1997 года по 2010 год), в изучении особенностей коммуникации с аудиторией для образовательных и маркетинговых целей. Даже в условиях ограничений и замедлений ресурсов и платформ, репрезентативная группа находит способы получать необходимый контент, чем непосредственно формируют важный для данного исследования фактор-информационное поле. Помимо инфополя, в статье так же будут рассмотрены развлекательный и образовательный контент.

Цель исследования – анализ адаптации медиапотребления у студентов в условиях ограничений цифровых платформ, рассмотрение формирования паттернов работы и взаимодействия с инфополем.

Методология исследования проводится в совокупности количественного и качественного метода сбора данных в условиях малой выборки. Эмпирической базой исследования послужил опрос 300 студентов СПБГУПТД ИБК в возрасте от 18 до 23 лет, обучающихся на специальностях «Реклама и связи с общественностью», «Бренд-менеджмент». Исследование проводилось в течение 2023-24 годов, поэтому в исследовании можно наблюдать динамику изменения медиапотребления среди аудитории студентов вуза.

Методология исследования базируется на:

1. Анкетировании репрезентативной группы (студенты). Анкета включала в себя вопросы: возраст, предпочтительные площадки, тип потребляемого контента, перечисление конкретных авторов, какие методы обхода ограничений предпочтительны.
2. Глубинных интервью с целевой аудиторией исследования для уточнения предпочтений в выборе контента и площадок, а также определение эмоционального отклика студентов на вопросы о новых реалиях медиапотребления в Российской Федерации.
3. Изучении и контент-анализе указанных студентами ресурсов, блогеров и типа контента для выявления тематик, направлений и сфер интереса студентов.
4. Лонгитюдном наблюдении за динамикой развития контента в информационном поле репрезентативной группы на протяжении проведения исследования.

Изучение аудитории по географическому признаку ограничено самой репрезентативной группой – на момент проведения исследования студенты находились в Санкт-Петербурге и Ленинградской области. Выборка формировалась с учетом таких факторов как возраст, направление обучения, имением доступа к Интернет-ресурсам.

Проводимое исследование привело к важным результатам и демонстрирует следующую тенденцию: даже в условиях ограничений, заметное большинство репрезентативной группы (87%) предпочло использовать системы обхода ограничений, чтобы продолжить потреблять свой привычный контент. Но также наблюдается дифференциация платформ среди студентов, это зависит от типа контента.

По результатам опроса были выявлены пять основных медиаплатформ, которыми пользуется репрезентативная группа. Среди студентов нет такого явления, как использование только одной единственной платформой, в виду дифференциации площадок в инфополе, поэтому вся исследованная группа пользуется перечисленными площадками, но не в равной степени.

Были выделены следующие цифровые площадки:

1. YouTube (93% опрошенных) – платформа для просмотра видео-контента. Студенты отмечают, что в основном площадка используется для просмотра образовательного и развлекательного контента, в частности с рекреативными целями: видео включаются на фоновый просмотр, или же просматриваются конкретные блогеры, на которых подписан студент. YouTube, не смотря на значительное замедление работы в РФ, все ещё остается основной площадкой у репрезентативной группы в качестве ресурса с актуальным видео-контентом. Как отметили опрошиваемые студенты, площадка в некоторой степени позволяет избежать «информационного пузыря».
2. Instagram\* (принадлежит компании Meta, запрещенной в Российской Федерации) (76% опрошенных) — площадка является основной для потребления визуального контента. Среди опрошенных студентов выделяется потребность в формировании ленты, которая будет соответствовать их эстетическим, юмористическим и образовательным интересам. Чаще всего отмечается необходимость потреблять контент, связанный с модой, образом жизни, здоровьем и спортом. Также, репрезентативная группа отмечает не только положительное влияние на их инфополе на площадке, но и негативное, а именно навязывание тех или иных паттернов поведения (в том числе и потребительского), ощущение чувства тревоги, неполноценности. Даже несмотря на полный запрет в РФ, площадка всё также остается в лидирующих позициях у студентов в качестве источника информации.
3. TikTok (84% опрошенных) — площадка нацелена на создание и потребление видеоконтента короткого формата (от 15 до 30 секунд, но также площадка позволяет загружать ролики длительностью до 60 минут). В основном TikTok – это сосредоточение развлекательного контента в медиасреде у опрошиваемых студентов. При этом, площадка дает возможность отслеживать актуальные социальные, модные, потребительские и маркетинговые тренды, что позволяет репрезентативной группе оставаться в актуализированном инфополе, ведь особенность площадки заключается в том, что она может предлагать видео из других стран.

4. Telegram (91% опрошенных) — платформа, которой репрезентативная группа пользуется как основной площадкой для общения, но помимо удобства коммуникации с близкими, друзьями и прочими социальными группами, Telegram содержит огромное множество «каналов» по различным интересам. Чаще всего студенты используют Telegram как информативно-новостную площадку, читая последние и актуальные новости мира, политики, и в частности узнают актуальную информацию по своей сфере интересов. Площадка в массовом медиапространстве является дополнительной для множества блогеров, чья деятельность, например, направлена на видео-контент, но для дополнительного контента или быстрого оповещения подписчиков задействуется личный телеграм - канал, что, несомненно, приносит дополнительный трафик и рекламные возможности.

5. ВКонтакте (89% опрошенных) —

ВКонтакте является одной из первых и самых крупных платформ на территории СНГ. Десятилетия она являлась основной для массового медиапотребления, однако в связи с множеством изменений платформы стала подвергаться массовой критике. Но, несмотря на негативные аспекты пользовательского опыта среди репрезентативной группы, опрошенные студенты отмечают, что имеют личные аккаунты в данной социальной сети «на всякий случай». ВКонтакте часто используют для информации (например, официальные страницы учебного заведения), для просмотра фильмов, прослушивания музыки. На площадке часто можно найти контент, который исчез из основных площадок, так как, к сожалению, вопрос «пиратского» контента до сих пор присутствует на данном медиаресурсе. Поэтому, не смотря на большой процент ответа среди опрошенных студентов, площадка не задействуется активно в инфополе репрезентативной группы.

«В условиях информационной турбулентности наблюдается не столько миграция аудитории между платформами, сколько диверсификация каналов потребления контента при сохранении привязанности к привычным ресурсам, что свидетельствует о высокой степени консервативности медиапотребления даже у технологически продвинутой молодежи» [2, с. 7].

При опросе было отмечено, что российские медиаплатформы, такие как RuTube, Дзен и остальные площадки не интересуют репрезентативную группу в той же мере, как и выделенные выше платформы. Среди 100% респондентов только 12% отметили свое постоянное использование отечественных социальных и медиа сетей. Скорее всего, на данном временном этапе площадки ещё не обрели ту удобную форму и тот тип контента, который интересует респондентов, поэтому результаты опроса показали такие незначительные результаты.

При проведении опроса получилось выделить преобладающие типы контента в поле медиапотребления среди респондентов. Стоит отметить, что блогеры, каналы и прочие ресурсы распространены в равной степени по всем выше описанным площадкам, поэтому внимание акцентировано на конкретных блогерах и их контенте. Также, респонденты просматривают все виды контента без исключения, но в разной степени активности.

Образовательный контент. Аудитория от 18 до 23 лет, в частности студенческая аудитория стремится к получению знаний, предпочитая получать дополнительную информацию в различных источниках. Это информация, как и об изучаемых дисциплинах в вузе, так и общеразвивающая информация (физика, социология, космология, история и прочий научно-популярный контент). Среди репрезентативной группы образовательный контент потребляет 78% респондентов. Опрошенные студенты чаще всего отмечали такие каналы и авторов как «Ян Топлес», «Anthony Uly», «Минаев LIVE», «Утопия Show», «Skyeng» (официальный YouTube канал школы английского языка Skyeng), «Космос просто». Проанализировав ответы респондентов, были выявлены общие черты среди популярных ответов: во-первых, доступность подачи информации. Блогеры - ведущие качественно готовят материал, доступно преподносят информацию и делают это чаще всего без искажений, что позволяет репрезентативной группе комфортно получать концентрированную информацию об интересующем предмете, во-вторых, качество съемки, которое играет важную роль для респондентов, поскольку с ростом производства контента и высокой конкуренцией на площадках важным фактором является качество продакшена и постпродакшена, студенты чаще выбирают приятное для просмотра видео, которое может задержать их внимание. 62% респондентов выделяют то, что преимущественно образовательный контент они получают именно из YouTube - каналов, поскольку формат видео более комфортен, как и для визуального просмотра, так и для аудиального потребления (например, поставить видео «на фон» и слушать информацию от блогера не смотря на экран). Также отмечается TikTok (47%), но данная платформа скорее выступает как формат «интересных фактов» и чаще всего не является источником достоверной информации, требующей «фактчекинга». Исследование показало, что половое различие не влияет на потребление образовательного контента, в равной степени мужчины и женщины потребляют подобный тип контента.

Развлекательный контент - 92% студентов отмечают ежедневный просмотр развлекательного контента. Подобный контент состоит из юмористических шоу, обзоров на видео - игры, кино - обзоры, книжные обзоры, lifestyle-контент, ASMR-контент (автономная сенсорная меридиональная реакция — это ощущение расслабления, которое может быть вызвано определёнными звуками, движениями и визуальными стимулами). При проведении исследования были выделены следующие контент-мейкеры: Катя Клэп, «Кинопоиск», «Рогов лайф», «Куплинов Play», «Чикен Карри». При рассмотрении результатов исследования была отмечена гендерная дифференциация в просмотре контента, женская аудитория чаще выбирает просмотр блогеров, которые отображают lifestyle-контент, юмор и ASMR (для получения расслабления), а мужская аудитория предпочитает просмотр игровых обзоров, кино-обзоров и также юмора. Респонденты также отмечают, что развлекательный контент чаще всего просматривают после 19:00, в вечернее время, что свидетельствует о рекреативной функции развлекательного контента в жизни репрезентативной группы.

Информационный контент - 65% опрошенных на ежедневной основе просматривают новости на тех или иных площадках, чаще отмечается Telegram (87%), поскольку каналы в Telegram позволяют оперативно получать точечную интересующую информацию и быстрые актуальные новости. Это могут быть новости разного характера: мировые новости, новости политики, новости по интересующим сферам, новости о популярных селебрити и т.д. Среди респондентов было отмечено высокое доверие к телеграм - каналам, поскольку чаще всего они дублируют официальные новостные каналы, или это Интернет-медиа, которые зарекомендовали себя как альтернативный источник информации, например, «Кровавая барыня», «Осторожно, новости», «Раньше всех, ну почти», «Карты, деньги, два офшора» и прочие.

Lifestyle и fashion контент - 59% опрошенных просматривают подобный контент чаще на таких площадках как YouTube и Instagram\* (принадлежит компании Meta, запрещенной в Российской Федерации), здесь велико гендерное различие, женская аудитория количественно преобладает над мужской. Конкретные каналы или конкретных авторов контента выделить сложно ввиду их большого количества, каждый из опрошенных отмечает, что формирует свои подписки и “ленту” исходя из видения и желания видеть те изображения, которые больше всего соответствуют личным предпочтениям, стилю и подходу к стилю жизни. Изменения в просмотрах и подписках отмечено присутствием в преобладающем количестве локальных блогеров, которые интерпретируют стиль, моду и потребительские тенденции под жизнь в российских городах. Так, например, популярны блогеры, которые делают обзоры на покупки на больших российских торговых площадках, таких как Ozon и Wildberries.

Блоги о путешествиях - 47% опрошенных студентов просматривают контент об интересующих их странах, информация, которую они получают в основном касается таких пунктов, как: страны для посещения, необходимые документы, лайфхаки в поездках, информация о культуре стран, необходимый бюджет для комфортной поездки. Популярными блогерами здесь выступают «The Люди», «Хочу домой», «Своим ходом», «Погнали», выпуски «Орел и Решка». По сравнению с 2023 годом, у студентов сформировался больший интерес к внутреннему туризму, а у студентов направления Бренд-менеджмент на фоне растущего интереса к внутреннему туризму появилась потребность в детальном изучении территориального брендинга. Интерес к контенту о путешествиях, в целом, можно обозначить как рекреативный контент, однако в случае опроса репрезентативной группы отмечается пересечение интересов: travel-контент выступает как образовательный и развлекательный контент. Рассмотренные блогеры отличаются подачей, отличаются стилем съемки и постпродакшена, поэтому достаточно сложно выделить общие черты, скорее опрашиваемые студенты «собирают мнения» об интересующих странах у предпочитаемых блогеров.

«Наблюдается тенденция к узкой специализации медиапотребления, когда для каждого типа контента выбирается определенная платформа, наиболее удобная и адаптированная под конкретные запросы. При этом молодежь демонстрирует высокую избирательность и критичность при выборе источников информации, что свидетельствует о формировании зрелого типа медиапотребления даже у аудитории младшего возрастного сегмента» [4, с. 58].

Как было отмечено ранее, ввиду изменений в конъюнктуре мировой политики и в российском законодательстве, опрашиваемые студенты находят пути доступа к закрытым и замедленным ресурсам, при этом сохраняя дифференциацию в медиаплощадках. Исходя из результатов исследования, репрезентативная группа предпочитает сохранять свое привычное медиапотребление, поэтому рассмотрим выявленные паттерны поведения опрошенных студентов в медиaprостранстве. Стоит отметить, что абсолютно все опрошенные студенты используют смешанные способы сохранения доступа к потребляемому контенту.

Подавляющее большинство опрашиваемых (87%) используют VPN и прокси-сервисы для доступа к закрытым площадкам (YouTube, Instagram\*). При этом, 76% опрошенных стали использовать прокси-сервисы только после введения запретов. В большинстве случаев студенты стараются избегать платных подписок на VPN-сервисы, но отмечают, что в случае комфортного пользования на постоянной основе готовы платить за подписку на прокси-сервисы. Это дает возможность пользоваться стабильным подключением с приемлемой скоростью передачи сигналов.

43% опрошенных студентов предпочитают дополнительно архивировать необходимый и понравившийся контент. Это касается той информации, которая не устареет в ближайшие годы и будет часто помогать как в образовании, так и в работе по будущей профессии. Это могут быть статьи, полезные видео, фильмографии и дискографии (контент также касается кино и музыки).

52% студентов переходит на российские платформы. Это связано с тем, что большинство отечественных блогеров продублировали производимый контент на доступные в РФ площадки, при этом репрезентативная группа продолжает смотреть иностранных блогеров на привычных площадках.

Абсолютное большинство (91%) использует Telegram как основной агрегатор контента, позволяя заменять привычные платформы. Универсальность социальной сети, которая выступает не только как мессенджер создает уникальную среду, в которой возможно найти каналы по всем выше описанным типажам контента, при этом не имея значительной части ограничений. Особенный рост произошел в потреблении информативного контента в Telegram.

38% опрошенных студентов сообщили о микроменеджменте, оптимизации и персонализации потребления своего контент-поля. Используемые студентами медиаплощадки позволяют сохранять и структурировать потребляемый контент, в связи с этим медиапотребление становится комфортным, но при этом сохраняется возможность «застревания» потребителя в «информационном пузыре».

«Мессенджер Telegram становится не просто средством коммуникации, но и полноценной медиаплатформой, агрегирующей функции социальных сетей, новостных ресурсов и развлекательных порталов. В условиях ограничения доступа к традиционным социальным медиа его роль существенно возрастает, превращая Telegram в уникальную экосистему, сочетающую приватность коммуникации с публичностью медиапотребления» [3, с. 16].

Особенность репрезентативной группы (которая относится к поколению Z) заключается в технологической грамотности, адаптивности и готовности экспериментировать, что позволяет им без проблем адаптироваться к возникающим изменениям в цифровой среде, сохраняя привычное медиапотребление и не нарушая законодательную базу.

Результаты исследования показали важные аспекты медиапотребления у студентов, касающиеся адаптивности и сохранности привычного контента.

Во-первых, технологическая и цифровая грамотность современных студентов находится на достаточно высоком уровне, что позволяет им преодолевать технические ограничения доступа к контенту. Это соотносится с выводами исследования Солдатовой и Рассказовой, которые отмечают, что российская молодежь демонстрирует высокую способность к адаптации в изменяющейся цифровой среде.

Во-вторых, опрошенные студенты показали свою высокую цифровую грамотность и адаптивность к изменениям. Этот фактор складывается из особенностей поколения, из особенности медиасреды, в которой пребывали опрошенные студенты, из желания сохранить свой пользовательский опыт, в некоторой степени сопротивляясь запретам и ограничениям. Но стоит отметить, что желание обойти запрет не является диверсией, а скорее является желанием репрезентативной группы сохранить свой наработанный цифровой микроклимат, который выстраивался годами. В цифровую эпоху, когда контент складывается из совокупности просмотренного контента, анализируемого искусственным интеллектом и алгоритмами медиаплощадок, нужно приложить усилия, чтобы платформы предлагали тот контент, который требуется потребителю по его личным предпочтениям и желаниям.

В-третьих, анализ жанровых и авторских предпочтений студенческой аудитории показывает, что выбор конкретных каналов и блогеров определяется не только и не столько их популярностью, сколько способностью создавать релевантный для аудитории контент, учитывающий специфику российского контекста при сохранении связи с глобальными трендами.

В-четвертых, проанализировав потребляемый опрошенными студентами контент, можно сделать вывод о том, что современными студентами контент выбирается не по принципу популярности, а по принципу релевантности. Контент должен соответствовать культурному коду студента, но при этом сохранять связь с мировыми тенденциями.

«Адаптация молодежи к изменениям информационной среды происходит не линейно, а циклично, с периодами активного освоения новых инструментов и ресурсов, сменяющимися периодами стабилизации и формирования устойчивых практик медиапотребления. При этом ключевым фактором успешной адаптации выступает не столько технологическая грамотность, сколько гибкость когнитивных стратегий взаимодействия с информацией» [6, с. 115].

Исследование показало, что произошедшие изменения в законодательстве РФ не заставили репрезентативную группу кардинально изменить свои привычки в медиапотреблении. Студенческая аудитория отлично ориентируется в цифровом пространстве и адаптируется к её любым изменениям, применяя различные технологии и инструменты обхода блокировок. Студенты остаются в привычном медиaprостранстве, не проявляют высокий интерес к отечественным аналогам заблокированных платформ, но не отказываются от них, рассматривая как «запасной» вариант медиаплатформ.

По итогам исследования возможно предложить следующие рекомендации для специалистов:

1. Образовательные учреждения могут иметь ввиду результаты исследования для разработки образовательных материалов и рабочих программ, учитывая особенности медиапотребления студентов, их паттерны поведения в социальных сетях.

2. Создателям контента, для повышения эффективности своей работы, следует диверсифицировать свое присутствие на цифровых платформах, принимать во внимание возросший интерес и частое пользование таким приложением как Telegram.

3. Для социологов: возможность продолжить изучение и мониторинг изменения паттернов взаимодействия студентов с медиасредой.

Щекотуров в своем исследовании справедливо замечает: «Цифровая социализация современной молодежи происходит в условиях постоянных технологических и социокультурных трансформаций, что требует не только развития конкретных навыков работы с цифровыми инструментами, но и формирования метакомпетенций – способности быстро адаптироваться к изменениям, критически оценивать информацию и гибко перестраивать коммуникативные стратегии в зависимости от контекста» [8, с. 133].

### Список литературы

1. Бродовская Е.В., Домбровская А.Ю., Пырма Р.В., Азаров А.А. Специфика критического мышления российской молодежи в условиях цифровизации // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2019. №9(2). С. 14-23.
2. Вартанова Е.Л., Гладкова А.А. Цифровой капитал в контексте медиатизации общества // Медиаскоп. 2020. №1. URL: <http://www.mediascope.ru/2614>
3. Иванов А.Д., Петрова О.В. Феномен мессенджера Telegram в современном информационном пространстве // Знак: проблемное поле медиаобразования. 2022. №3(45). С. 12-20.
4. Маркова Т.Б., Кузнецова А.С. Цифровые привычки и их влияние на трансформацию медиапотребления молодежи // Вестник культуры и искусств. 2021. №2(66). С. 54-62.
5. Солдатова Г.У., Рассказова Е.И. Цифровая грамотность российских подростков и родителей: результаты исследования 2018-2019 гг. и сравнение с данными 2013 г. // Цифровая компетентность. 2020. №2. С. 12-25.



6. Чернова Е.В., Эшонкулова И.Э. Адаптация молодежи к изменениям информационной среды: социологический анализ // Социологические исследования. 2021. №5. С. 110-121.
7. Шестеркина Л.П., Лободенко Л.К. Базовые подходы к созданию универсального медиаконтента // Вестник ЮУрГУ. Серия: Лингвистика. 2019. №3. С. 78-86.
8. Щекотуров А.В. Социализация подростков в эпоху цифровых технологий // Социологические исследования. 2019. №3. С. 129-138.
9. Яковлева Л.В., Богданова М.А. Трансформация медиапотребления в условиях ограничения доступа к глобальным цифровым платформам // Социодинамика. 2022. №11. С. 65-77.
10. Ярных В.И., Онучина К.К. Медиапотребление и медиаобразование в эпоху трансформации медиасреды // Научные ведомости БелГУ. Серия: Гуманитарные науки. 2020. №3. С. 455-464.

#### List of literature

1. Brodovskaya E.V., Dombrovskaya A.Yu., Pyrna R.V., Azarov A.A. The specifics of critical thinking of Russian youth in the context of digitalization // Humanities. Bulletin of the Financial University. 2019. No.9(2). pp. 14-23.
2. Vartanova E.L., Gladkova A.A. Digital capital in the context of the mediatization of society // Mediascope. 2020. No. 1. URL: <http://www.mediascope.ru/2614>
3. Ivanov A.D., Petrova O.V. The Telegram messenger phenomenon in the modern information space // Sign: a problematic field of media education. 2022. No. 3(45). pp. 12-20.
4. Markova T.B., Kuznetsova A.S. Digital habits and their impact on the transformation of youth media consumption // Bulletin of Culture and Arts. 2021. No. 2(66). pp. 54-62.
5. Soldatova G.U., Rasskazova E.I. Digital literacy of Russian adolescents and parents: the results of the 2018-2019 study and comparison with the data of 2013 // Digital competence. 2020. No. 2. pp. 12-25.
6. Chernova E.V., Eshonkulova I.E. Adaptation of youth to changes in the information environment: a sociological analysis // Sociological research. 2021. No. 5. pp. 110-121.
7. Shesterkina L.P., Lobodenko L.K. Basic approaches to creating universal media content // Bulletin of SUSU. Series: Linguistics. 2019. No. 3. pp. 78-86.
8. Shchekoturov A.V. Socialization of adolescents in the digital age // Sociological research. 2019. No. 3. pp. 129-138.
9. Yakovleva L.V., Bogdanova M.A. Transformation of media consumption in conditions of limited access to global digital platforms // Sociodynamics. 2022. No. 11. pp. 65-77.
10. Yarnykh V.I., Onuchina K.K. Media consumption and media education in the era of media environment transformation // Scientific Bulletin of BelSU. Series: Humanities. 2020. No. 3. pp. 455-464.

УДК 67.017(679.7)

Колисниченко Я.И.

## СПЕЦИФИКА КОНГРЕССНО- ВЫСТАВОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В КИНОИНДУСТРИИ

© Колисниченко Я.И., 2025

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18*

**Статья посвящена анализу кинофестивального движения как важной составляющей конгрессно-выставочной деятельности в сфере киноиндустрии. Рассматривается двойственная природа кинофестивалей, сочетающих в себе функции культурного события и профессиональной бизнес-платформы. Особое внимание уделяется влиянию кинофестивалей на отношение потребителя к конкретным фильмам.**

**Ключевые слова:** киноиндустрия, кинофестивали, кинопремии, киноиндустрия, конгрессно-выставочная деятельность, кинорынок

Kolisnichenko Y.I.

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

### SPECIFICS OF CONGRESS AND EXHIBITION ACTIVITIES IN THE FILM INDUSTRY

*The article is devoted to the analysis of the film festival movement as an important component of congress and exhibition activities in the film industry. The dual nature of film festivals, which combine the functions of a cultural event and a professional business platform, is considered. Particular attention is paid to the influence of film festivals on the consumer's attitude to specific films.*

**Keywords:** film industry, film festivals, film awards, film industry, congress and exhibition activities, film market.

Фестивальное движение является неотъемлемой частью конгрессно-выставочной деятельности в сфере кино. В статье «Конгрессно-выставочная деятельность» дано следующее определение конгрессно-выставочной деятельности: «Данная деятельность представляет собой совокупность мероприятий, направленных на профессиональный обмен, продвижение продукции и установление деловых контактов» [1]. Кинофестивали полностью соответствуют этим критериям, поскольку их структура предполагает не только демонстрацию фильмов, но и проведение конференций, круглых столов, питчингов и маркетов, создающих платформу для взаимодействия кинопроизводителей, инвесторов, дистрибьюторов.

Особенностью кинофестивалей как части конгрессно-выставочных мероприятий является их двойственная природа. С одной стороны, фестивали выполняют функцию культурного события, представляя публике новинки в сфере кино, сериалов и подобному виду визуального искусства, и формируя тренды в данной индустрии. С другой – они выступают как индустриальные площадки, на которых заключаются контракты, обсуждаются перспективы сотрудничества и разрабатываются стратегии продвижения кинопродукции. В статье «Конгрессно-выставочные мероприятия как сочетания двух видов массовых деловых мероприятий» на портале «Молодой ученый» пишут следующее: «Центральным направлением дальнейшего развития выставочных и конгрессных проектов сегодня становится сближение, слияние и взаимопроникновение их экспозиционных и конгрессных составляющих». [2]

Поскольку ранее было выявлено, что кинофестивали не только способствуют художественному осмыслению кинопроцесса, но и оказывают значительное влияние на экономическую и деловую составляющую индустрии, их роль в развитии регионов и создании культурной среды становится особенно заметной. На официальном сайте Министерства Культуры Российской Федерации подробно написано о мероприятии выставке-форуме «Россия» и о влиянии кинофестивалей на культурную среду и развитие регионов. На сайте написано следующее: «На Международной выставке-форуме «Россия» в рамках деловой программы Ханты-Мансийского автономного округа – Югры прошла сессия «Кинофестивали и их влияние на культурную среду и развитие регионов». Эксперты в сфере кинематографа обсудили роль фестивалей в обмене творческими идеями и в создании культурной среды, роль государства и бизнеса в поддержке молодых талантов и влияние кинофестивалей на развитие креативных секторов экономики регионов.» [3] Таким образом, кинофестивали выступают не только как площадки для демонстрации фильмов, но и как катализаторы культурного и экономического роста на местном и международном уровнях.

Следует отдельное внимание уделить крупным фестивалям, таким как, например, Каннский. В статье «Феномен Каннского кинофестиваля: шик и спасение» на портале Huxley.media подчеркивается, что Каннский фестиваль обладает «гигантским кинорынком, несколькими конкурсными программами и невероятной историей». Эти фестивали объединяют не только кинематографистов, но и представителей смежных сфер, включая рекламу, брендинг и технологические инновации, применимые в кинопроизводстве. Это еще раз подтверждает, что кинофестивали являются не только местом творческого самовыражения, но и важным элементом системы конгрессно-выставочной деятельности, обеспечивая взаимодействие профессионалов и способствуя интеграции кино в глобальные бизнес - процессы.

Важно отметить, что крупнейшие кинофестивали, такие как Каннский, Берлинский и Венецианский, давно переросли формат простого кинофорума и включают в свою программу полноценные индустриальные секции. Например, Каннский кинофестиваль организует Marche du Film — один из крупнейших кинорынков в мире, привлекающий тысячи профессионалов индустрии. На сайте-форуме «Мир Фестивалей» об Marche du Film написано следующее: «Marché Du Film - международный кинорынок, который был учрежден в 1959, и проходит ежегодно параллельно с Канским кинофестивалем. Основная цель Marché Du Film - устанавливать и развивать контакты между профессионалами киноиндустрии, а также способствовать развитию международного бизнеса в области прав на экранизацию фильмов.» [4] Можно сказать, что это один из самых значимых форумов в мире киноиндустрии.

Также можно привести в пример European Film Market (EFM) в рамках Берлинского кинофестиваля. Данный кинорынок работает по принципу Marche du Film, однако в данном случае акцент взаимодействии сценаристов с дистрибьюторами. «Berlinale Co-Production Market — одна из инициатив Berlinale Pro в индустрии наряду с European Film Market, Berlinale Talents и World Cinema Fund. Это пятидневное мероприятие фестиваля, объединяющее 600 избранных международных продюсеров, агентов по продажам, дистрибьюторов, а также представителей вещания и финансирования, которые активно работают в международных совместных производствах. Здесь представлены новые проекты художественных и драматических сериалов, и здесь можно найти партнеров по совместному производству и финансированию» - именно такое описание на официальном сайте European Film Market (EFM) [5]

Само существование *Marche du Film* и *European Film Market* говорит о том, что конгрессно-выставочная деятельность давно интегрирована в индустрию кино. Данные кинорынки лишь примеры одних из самых крупных деловых мероприятий в этой индустрии. Следует учитывать, что динамика развития данной отрасли свидетельствует о непрерывной эволюции форматов и расширении функциональных возможностей. Рост числа участников, диверсификация цифровых платформ и увеличение объемов сделок подтверждают, что данный сегмент не только сохраняет свою значимость, но и адаптируется к новым экономическим и технологическим реалиям, демонстрируя устойчивую положительную траекторию развития.

Как уже было сказано ранее, кинофестивали обладают двумя функциями: как культурное событие и как место для коммуникации профессионалов в данной индустрии. Следует более детально изучить культурную составляющую фестивалей. Чтобы определить вовлеченность и заинтересованность людей в данных мероприятиях, следует проанализировать охваты мероприятий. Возьмем в пример ранее упомянутый Берлинский международный кинофестиваль (Берлинале). В онлайн издании *ScreenDaily* была опубликована следующая новость: «На Берлинском международном кинофестивале 2025 года было продано 336 000 билетов — рекорд за все 75 лет проведения фестиваля. Количество посещений немного выросло по сравнению с предыдущим рекордом в 335 986 продаж 2016 года, точные цифры еще не известны. О продажах в рамках программы *Berlinale Goes Kiez*, которая показывает фестивальные фильмы в берлинских кинотеатрах по соседству, также еще не сообщалось.» [6]

Данная новость демонстрирует тот факт, что Берлинале в 2025 году был очень востребован на рынке киноиндустрии. В этом году он побил свой рекорд по продажам. Но востребованность присутствовала не только в этом году, это закономерная тенденция на протяжении уже несколько лет. Заметный спад можно заметить только в период пандемии, что достаточно закономерно. В качестве примера следует привести сайт *Statista*, на котором опубликована следующая информация: «В 2024 году Берлинский международный кинофестиваль (Берлинале) посетило около 447 655 человек. Это небольшое снижение роста по сравнению с предыдущим годом. Международный кинофестиваль проходит ежегодно в Берлине и является одним из важнейших мировых событий в киноиндустрии. 74-й Берлинале прошел с 15 по 25 февраля 2024 года. Из-за пандемии коронавируса в 2020 и 2021 годах было продано значительно меньше билетов, чем до начала пандемии.» [7]

Помимо Берлинского международного кинофестиваля положительные тенденции заметны и у международного кинофестиваля в Роттердаме (IFFR). Международный кинофестиваль в Роттердаме (*International Film Festival Rotterdam, IFFR*) был основан в 1972 году под руководством Хуба Балса и с тех пор стал одной из ключевых платформ для демонстрации независимого и экспериментального кино. Согласно информации с официального сайта фестиваля, его миссия заключается в расширении, обогащении и оспаривании взглядов людей на мир и друг на друга через кино и аудиовизуальные искусства. На этом сайте опубликована следующая новость: «Роттердам – 10 февраля 2025 г. – Международный кинофестиваль в Роттердаме (IFFR) завершил свой 54-й выпуск, увеличив ежегодную посещаемость до более чем 296 000 человек. На фестивале было показано 482 фильма из 94 стран, из которых 201 были мировыми премьерными, а также захватывающие работы от *Art Directions*, яркого отраслевого направления *IFFR Pro* и курируемых творческих бесед в рамках программы *Talks*.» [8]

Из приведенных примеров следует, что, за редкими исключениями, кинофестивали имеют большую вовлеченность своей аудитории. В свою очередь, фестивали имеют большое влияние на эту аудиторию. Следует также учитывать, что данные мероприятия оказывают влияние не только тем, что на них заключаются необходимые для индустрии сделки, но и важным аспектом фестивалей является их идеологическое содержание. Большинство кинофестивалей придерживаются конкретной политики, что определяет содержание кинопоказов. Если говорить про ранее упомянутый Берлинале, он имеет четкий акцент на политических и социальных темах. В статье «Берлинале 2023: фестиваль политики и солидарности» на сайте *Golden Globes* о нём написано следующее: «Берлинский международный кинофестиваль, также известный как Берлинале, является одним из крупнейших и самых престижных кинофестивалей в мире. Он приобрел репутацию самого политического из ведущих кинофестивалей благодаря своему происхождению из разделенного города на передовой линии холодной войны между Советским Союзом и Западом. В 2023 году фестиваль, известный своей политической направленностью, стал бойкотировать российский кинематограф. Бойкотирование российских фильмов на кинофестивалях стало заметным явлением в последние годы, особенно в связи с геополитическими событиями. Реакция международного киносообщества набрала обороты. Стокгольмский кинофестиваль объявил, что не будет показывать российские фильмы, финансируемые государством, на фестивале в этом году, в то время как кинофестиваль в Глазго заявил, что отозвал два российских фильма из программы 2022 года.» [10]

Из-за западной политики, которая либо полностью, либо частично остановила культурное взаимодействие с Россией, российский кинематограф не может участвовать в кинофестивалях и транслировать свои культурные ценности. Идет акцентирование на западных ценностях и трансляция их как ключевых идей в кино. В связи с этим многие картины, которые номинируются на кинофестивали или кинопремии, должны в обязательном порядке иметь идеи, продвигаемые ЛГБТ (В соответствии с решением Верховного суда Российской Федерации от ноября 2023 года, «Международное общественное движение ЛГБТ» признано экстремистской организацией и запрещено на территории России). Некоторые фестивали создают отдельные награды для фильмов, которые пропагандируют идеи ЛГБТ сообщества. Возьмем, к примеру, статью «Три фильма об ЛГБТ на Каннском фестивале: кому достанется квир-пальма?» с сайта Иформ Бюро, которая анализирует Каннский кинофестиваль по данному вопросу. В статье отмечено следующее: «Тема о представителях ЛГБТ-сообществ – традиционна для Канн, поэтому претендентов на квир-пальму (специальную награду независимого жюри Каннского кинофестиваля, которая присуждается фильмам, освещающим ЛГБТ-тематику), каждый год хоть отбавляй. Квир-пальма была учреждена 8 лет назад, с тех пор каждый год ею награждают один короткометражный и один полнометражный фильм, который выбирается среди картин основного конкурса, а также «Особого взгляда» и программы «Неделя критиков».» [11] Вопрос о значимости данной номинации в киноиндустрии имеет скорее дискуссионный характер, поскольку сложно определить популярность подобного кино. Однако, можно с уверенностью сказать, что данная номинация удовлетворяет запросы политики западных стран.

Помимо отмены российского кинематографа, можно также выделить последние политические тенденции. А именно - стратегия Америки на сближение с Россией. На текущий момент о данной тенденции говорят многие экономисты и политики не только в России, но и в самой Америке. В новостной статье «Американский экономист спрогнозировал развитие отношений РФ и США» на сайте Газета. ru анализируют слова американского экономиста Джеффри Сакса о сближении России и Америки. Акцент делается на следующих словах экономиста: «Американский экономист и профессор Колумбийского университета Джеффри Сакс заявил в интервью РИА Новости, что отношения между Россией и США улучшаются, однако они не станут слишком близкими из-за агрессивной внешней политики Вашингтона. «Российско-американские отношения улучшаются, и это очень хорошо, но мир изменился с 2002 года,» — сказал эксперт.» [12]

Из этого можно предположить, что правительство США действительно идет на сближение с Россией. Для того, чтобы сближение происходило естественно и не вызывало диссонанса после долгой политики отказа от всего, что связано с Россией, нужно интегрировать Россию во все сферы общества, в том числе и в культуру. Следует это делать, косвенно интегрируя Россию, например, её частичным упоминанием в кинофильмах. Такой работой стал фильм «Анора», автором является американский режиссер Шон Бэйкер, в фильме играют русские актёры, в нем повествуется о любви между американкой и русским парнем.

Кинокартина не была бы столь заметна, если бы не получила «Оскар». И именно победа «Аноры» в Оскаре сделала картину не только всемирно известной, но и обсуждаемой. Об интеграции элементов русской культуры в фильме написали в новостной статье Бизнес Online. В статье ««Юра Борисов, ты в правильном месте»: «Анора» – триумф «русского фильма» на «Оскаре»» пишут следующее: «Отметим, что самая политизированная кинопремия мира всегда отличалась реакцией на повестку. В последние годы касалось это и России — здесь награждали американский фильм «Наваальный» и украинский «20 дней в Мариуполе». Но, похоже, приход Дональда Трампа к власти повлиял и на американскую киноиндустрию. Так что сегодняшней ночью ограничились словами актрисы Дэрил Ханни, славящими Украину, и еще одним участником, вышедшим на сцену с желто-голубой ленточкой.» [13]

Подобное акцентирование на политике в индустрии кино позволяет сделать вывод о том, что кинопремии и кинофестивали выполняют ту же функцию пропаганды, как и любой другой продукт в сфере искусства. Поскольку ранее было сказано, что фильмы, которые участвовали в фестивалях, набирали больше охватов, и что конкретные фестивали «являются одними из важнейших мировых событий в киноиндустрии», данные мероприятия обладают ещё и репутационной функцией. Таким образом можно сделать вывод, что кинофестивали становятся сильным PR-инструментом для трансляции культурных и политических идей той или иной страны.

Научный руководитель: доцент кафедры бренд-коммуникаций, доцент, кандидат социологических наук, Жигалова Н.Г.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Brand Communications, Associate Professor, Candidate of Sociological Sciences, Zhigalova N.G.

## Список литературы



1. Конгрессно-выставочная деятельность // Экспоцентр [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.expocentr.ru/ru/articles-of-exhibitions/kongressno-vystavochnaya-deyatelnost/> (дата обращения: 07.04.2025).
2. Конгрессно-выставочные мероприятия как сочетание двух видов массовых деловых мероприятий // Молодой ученый [Электронный ресурс]. – URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/133/7550/> (дата обращения: 07.04.2025).
3. На выставке-форуме «Россия» обсудили влияние кинофестивалей на культурную среду и развитие регионов // Министерство культуры Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: [https://culture.gov.ru/press/news/na\\_vystavke\\_forume\\_rossiya\\_obsudili\\_vliyanie\\_kinofestivaley\\_na\\_kulturnuyu\\_sredu\\_i\\_razvitiye\\_regionov/](https://culture.gov.ru/press/news/na_vystavke_forume_rossiya_obsudili_vliyanie_kinofestivaley_na_kulturnuyu_sredu_i_razvitiye_regionov/) (дата обращения: 07.04.2025).
4. Феномен Каннского кинофестиваля: шик и спасение пальмового бункера // Huxley.media [Электронный ресурс]. – URL: <https://huxley.media/ru/fenomen-kannskogo-kinofestivalja-shik-i-spasenie-palmovogo-bunkera/> (дата обращения: 07.04.2025).
5. Marché du Film // MirFest [Электронный ресурс]. – URL: <https://mirfest.com/festivals/item/marche-du-film.html> (дата обращения: 09.04.2025).
6. European Film Market – Berlinale [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.efm-berlinale.de/en/home/homepage.html> (дата обращения: 09.04.2025).
7. Buyers deliver verdict on Berlinale 2025: “A start in the right direction” // Screen Daily [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.screendaily.com/features/buyers-deliver-verdict-on-berlinale-2025-a-start-in-the-right-direction/5202346.article> (дата обращения: 09.04.2025).
8. International Film Festival Rotterdam closes 54th edition with 12% increase in visitor numbers and ticket sales // IFFR Press [Электронный ресурс]. – URL: <https://press.iffir.com/246832-international-film-festival-rotterdam-closes-54th-edition-with-12-increase-in-visitor-numbers-and-ticket-sales-and-increased-industry-> (дата обращения: 10.04.2025).
9. Berlinale 2023: Festival, Politics and Solidarity // Golden Globes [Электронный ресурс]. – URL: <https://goldenglobes.com/articles/berlinale-2023-festival-politics-and-solidarity/> (дата обращения: 10.04.2025).
10. Российская киноиндустрия и бойкоты из-за войны на Украине: запреты заставляют замолчать голос российского протеста // Ассоциация арт-кино России [Электронный ресурс]. – URL: <https://aakr.ru/rossijskaja-kinoindustrija-i-bojkoty-iz-za-vojny-na-ukraine-zaprety-zastavljajut-zamolchat-golos-rossijskogo-protesta/> (дата обращения: 10.04.2025).
11. Три фильма об ЛГБТ на Каннском фестивале: кому достанется «Квир-Пальма»? // Informburo.kz [Электронный ресурс]. – URL: <https://informburo.kz/stati/tri-filma-ob-lgbt-na-kannskom-festivale-komu-dostanetsya-kvir-palma.html> (дата обращения: 12.04.2025).

12. Американский экономист спрогнозировал развитие отношений РФ и США // Газета.Ru [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gazeta.ru/politics/news/2025/03/23/25373720.shtml> (дата обращения: 15.04.2025).
13. «Юра Борисов, ты в правильном месте»: «Анора» – триумф «русского фильма» на «Оскаре» // Бизнес Online [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/664924> (дата обращения: 12.04.2025).

УДК 30

К. А. Лодыгичева

## ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ НА ФОРМИРОВАНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ ТУРИСТСКОГО ПРОДУКТА

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

*Аннотация:* В статье рассматривается влияние социальных сетей на продвижение туристского продукта в условиях современного цифрового общества. Проводится анализ изменения восприятия туристических направлений и услуг под влиянием социальных сетей. Изучаются новые форматы взаимодействия между туристами и поставщиками услуг в социальных сетях. Исследуются механизмы, с помощью которых социальные сети влияют на выбор туристов, включая визуальный контент, отзывы пользователей и алгоритмы рекомендаций. Уделяется внимание роли инфлюенсеров и пользовательского контента. А также изучается возможность формирования новых туристских продуктов благодаря влиянию социальных сетей. В заключение, статья предлагает рекомендации для туристических компаний по эффективному использованию социальных сетей в маркетинговых стратегиях.

**Ключевые слова:** туризм, социальные сети, психология, маркетинг, тренды.

К. А. Lodygicheva

St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
18 Bolshaya Morskaya Street, Saint Petersburg, 191186

### THE INFLUENCE OF SOCIAL NETWORKS ON PROMOTION AND FORMATION OF A TOURIST PRODUCT

*Summary:* The article examines the impact of social media on the promotion of a tourist product in a modern digital society. The article analyzes the changes in the perception of tourist destinations and services under the influence of social networks. The article examines new formats of interaction between tourists and service in social networks. The mechanisms by which social networks influence the choice of tourists, including visual content, user reviews and recommendation algorithms, are being investigated. Attention is paid to the role of influencers and user-generated content. And also the possibility of forming new tourist products due to the influence of social networks is being studied. In conclusion, the article offers recommendations for travel companies on the effective use of social media in marketing strategies.

**Keywords:** tourism, social networks, psychology, marketing, trends.

В последние годы социальные сети стали неотъемлемой частью жизни современного общества. Они не только изменили способы общения, но и оказали значительное влияние на различные сферы бизнеса, включая туризм. Молодое поколение сейчас зависимо от социальных сетей. Именно поэтому они предоставляют уникальные возможности для продвижения туристских продуктов, формирования имиджа направлений и взаимодействия с клиентами. Для продвижения продукта среди новых клиентов необходимо адаптироваться к новым правилам этого мира.

Социальные сети позволяют туристическим компаниям эффективно продвигать свои услуги. Например, часто можно услышать, что люди скупают продукты, упомянутые их любимым блогером, артистом или любой другой медийной личностью. Ещё одна частая ситуация в мире социальных сетей – тренды. Бывает, что люди покупают вещь, внезапно оказавшуюся на волне популярности. Вскоре они понимают, что вряд ли она им была нужна, но покупка произошла и роль маркетолога успешно выполнена. Таким образом, молодёжь сейчас более подвержена импульсивным покупкам, основанным на ярких эмоциональных всплесках, на вызывание которых направлена деятельность социальных сетей. Люди к этому настолько привыкают, что даже появляется проблема, когда нарастает недовольство собственной жизнью из-за постоянного сравнения её с идеальной картинкой.

В этой идеальной картинке часто присутствуют путешествия. Например, многие считают обязательной частью богатой жизни отдых на Мальдивах. Социальные сети формируют этот стереотип. Однако люди также романтизируют возможность путешествовать по всему миру. Этот аспект можно использовать в индустрии туризма. Однако есть разные варианты продвигать такие продукты. Разберёмся, почему реклама в социальных сетях на личной странице знаменитости работает лучше, чем такая же реклама где-нибудь по телевизору или на баннере в центре города.

Рассмотрим структуру этих трёх видов рекламы. На баннере потребитель видит статичное изображение или яркий видео ряд, зачастую никак кроме голословных заявлений не освещающий достоинства и функции товара. Кроме того, часто в такой рекламе видеоряд даже не сразу даёт понять, что именно рекламируется. Однако даже хорошо выстроенная реклама часто вызывает недоверие, так как зная наверняка, что это реклама, прохожие не всегда верят в правдивость такого описания.

Реклама по телевизору у большинства воспринимается как возможность выйти по делам, ничего важного не упустив. Однако даже если учесть, что потенциальный покупатель досматривает каждую рекламу, кроме уже перечисленных черт рекламы на баннере, которые мешают ей быть эффективной, добавляются ещё. Например, большое количество рекламных роликов может снизить восприимчивость к ним зрителей. Кроме того, телевизионная реклама часто охватывает широкую и разнородную аудиторию, из-за чего велик риск, что она просто не актуальна для данной аудитории. Тем не менее, основными недостатками такой рекламы являются отказ молодого поколения от телевизора (тем самым снижая охваты) и критичное восприятие рекламы на фоне её огромного потока (она кажется неискренней).

Структура же рекламы в социальных сетях на личных страницах отличается. Как правило, это должен быть харизматичный человек с хорошим чувством юмора и по крайней мере выглядеть «одним из нас», то есть близким к народу. Потребители ещё не успели осознать, что такая реклама мало отличается от той, что была раньше и точно так же часто имеет сценарий и оплачивается. Однако люди верят ей гораздо охотнее, так как это человек, о чьей жизни они якобы знают. Страницы блогеров никогда не содержат только рекламу. Основной контент состоит из показа личной жизни: увлечений, достижений, работы, учёбы, каких-то взглядов и так далее. И пользователи следуют за такими людьми. Конечно, рекламу блогеру предлагают на основании его контента, чтобы это выглядело искренне и органично. Кроме того, есть одна черта, которая очень нравится покупателям. Большинство потребителей привыкли смотреть отзывы, прежде чем купить. Например, крупные маркетплейсы. Пользователи охотнее покупают то, что имеет больше отзывов, позволяющих оценить товар ещё до его покупки. При этом я заметила, что текстовые отзывы сейчас почти не воспринимаются. В основном интересны видео-отзывы, позволяющие разглядеть товар со всех сторон и избежать ситуации, когда это просто удачная фотография. Таким образом, реклама на личной странице у пользователя сети воспринимается как видео-отзыв о купленной по своему желанию вещи. Можно рассмотреть товар в использовании, при этом мнение этого человека кажется авторитетным, а такое видео искренним желанием поделиться удачной находкой. Так, платформы предоставляют возможность визуально представить туристские продукты, что особенно важно в индустрии впечатлений. Яркие фотографии, видео и истории путешествий могут привлечь внимание потенциальных клиентов и побудить их к покупке.

Кроме рекламы социальные сети формируют ещё одно преимущество в продвижении продукта – обратную связь и взаимодействие с (потенциальными) клиентами. Социальные сети обеспечивают прямую связь между туристическими компаниями и клиентами. Например, в комментариях к посту можно оставить отзывы, которые помогут другим или задать вопросы напрямую у самого поставщика услуг. Благодаря этим комментариям компании могут быстро реагировать на запросы и замечания, что способствует улучшению качества обслуживания и повышению лояльности клиентов. А также, в мире, где все постоянно заняты, гораздо удобнее оставить комментарий и вернуться к ответу тогда, когда это будет удобно, при этом не нужно выделять много времени, чтобы звонить туроператору и уточнять все интересующие детали, а потом их записывать. Положительные отзывы и рекомендации пользователей могут значительно повысить доверие к компании. В то же время негативные комментарии могут нанести ущерб репутации, что подчеркивает важность активного управления онлайн-репутацией.

Социальные сети способствуют созданию сообществ путешественников, где пользователи могут делиться опытом, советами и рекомендациями. Для туроператора это создает дополнительную возможность отследить наиболее популярные на данный момент направления, а также положительные и негативные впечатления с целью анализа собственных туристских продуктов на соответствие популярным запросам туристов, а также наличие недостатков, отмеченных у других или отсутствие преимуществ перед другими. Это может позволить сформировать новые маршруты и скорректировать старые.

Так, социальные сети наиболее эффективное пространство для продвижения продукта на данный момент. Однако, это хорошее место и для формирования туристского продукта. Как уже было выяснено, в сети формируются различные тренды, следование которым в разы повышает востребованность продукта, но только на короткое время. Из этого можно сделать вывод, что туристский продукт должен постоянно меняться, чтобы не надоедать и всегда быть новым. Анализируя тренды, можно подобрать такой маршрут, который заинтересует новых клиентов. Ярким примером может послужить увеличение потока туристов на Байкал. Конечно, оно и раньше было известным местом, но после того, как был запущен вирусный тренд на фотосессии на льду озера, поток людей, желающих пополнить свои коллекции уникальных и эстетичных фотоснимков, сильно увеличился. Однако многие туристы, побывав на озере, прониклись путешествием и заинтересовались другими похожими направлениями. В туристском бизнесе этот случайный тренд сформировал новый тур по уже хорошо известной дестинации.

Социальные сети оказывают значительное влияние на формирование туристского продукта, изменяя поведение потребителя и его интересы. Туристическим компаниям важно учитывать эти изменения и активно использовать возможности, которые предоставляют социальные платформы. В условиях растущей конкуренции в туристической отрасли эффективное использование социальных сетей может стать ключевым фактором успеха.

Социальные сети формируют тренды, а тренды могут влиять на предпочтения путешественников, формировать новые направления и изменять подходы к организации отдыха. Сейчас туристы всё чаще ищут новые идеи для путешествия в интернете. Многим пользователям достаточно увидеть красивую картинку, чтобы решиться куда-то отправиться. Это нужно учитывать при формировании продукта. В итоге должен получиться такой результат, который хотелось бы выложить на своей странице. Погоня за хорошим кадром приводит к росту популярности экотуризма, культурного туризма, гастрономических туров и других нишевых направлений.

В последние годы укрепляется безусловно полезный для всего мира тренд – это тренд на поддержку экологии, что повлияло и на индустрию туризма. Наблюдается рост интереса к экологически чистым вариантам отдыха, туристы больше поддерживают местные сообщества и стремятся минимизировать свое воздействие на окружающую

среду. А также, становятся всё больше популярны места, не тронутые человеком или с минимальным его воздействием на природу. Например, национальный парк Йосемити стал популярен среди туристов благодаря постам о его природной красоте и возможностях для активного отдыха (походы, скалолазание).

После пандемии COVID-19 усилился тренд на отдых в местах, где можно побыть вдали от общества. Туристские компании, адаптируясь к новым пожеланиям клиентов, увеличили число предложений отдыха в глэмпингах и коттеджных посёлках, а также повысился спрос на различные мастер-классы, так как люди, проводя много времени без дела, захотели попробовать что-то новое. При этом, варианты того, чем заняться или куда поехать, начали поступать в первую очередь из социальных сетей, так как другое общение было ограничено, а телевизор уже не актуален из-за отсутствия гибкости.

В пандемию также многие начали смотреть сериалы. В социальных сетях начали появляться обзоры мест съёмок от местных жителей, что спровоцировало потоки туристов в такие места. Например, популярен маршрут по местам съёмок «Игры престолов» в Исландии или «Властелина колец» в Новой Зеландии благодаря фанатским постам и рекомендациям. Этот вид туризма известен как сет-джеттинг. Также просмотр сериалов и фильмов сформировал интерес к культуре этих стран, их культурным событиям и традициям. Например, это фестиваль красок Холи в Индии, который привлекает в том числе яркими фотографиями и видео с празднований.

В последние годы наблюдается тренд на wellness-туризм – это отдых, направленный на оздоровление и восстановление сил. Он включает в себя спа-процедуры, йогу, медитацию и другие практики. Рост популярности связан с тем, что в социальных сетях активно продвигается принятие себя, забота о своём теле и просто любовь к себе какой ты есть. Так, пользователи начали задумываться о полезном для тела отдыхе и о том, чего бы они действительно хотели.

С другой стороны, ритм жизни многих людей не даёт возможности вырваться в отпуск на длительное время. Однако по вечерам их отдых составляет листание ленты какой-нибудь социальной сети. Конечно, там они видят успешный успех и много путешествий. Туроператоры начинают предлагать короткие поездки на выходные или даже однодневные путешествия. Это создает спрос на новые маршруты и услуги в пределах близости от крупных городов. Люди, не имеющие большого количества свободного времени, могут себе позволить такие поездки, поэтому немалая часть платежеспособной аудитории не выпадает из туристского бизнеса как активные потребители.

Некоторые места стали популярными благодаря фотографиям в социальных сетях. Например, скалистые горы в Калифорнии: скала Долины Смерти или «Мост Золотые Ворота»; пляж Боракай на Филиппинах стал известен благодаря множеству постов с белоснежным песком и кристально чистой водой. Также популяризируются путешествия для наблюдения за уникальными и красивыми природными явлениями. Например, Кровавый водопад в Антарктиде, Малиновое озеро на Алтае, Долина гейзеров на Камчатке, Белые скалы Итурупа или Каменные останцы в Восточных Саянах.

Гастрономические туры тоже попали под влияние социальных сетей. Наверняка вы видели в ресторанах таких людей, которые фотографируют каждое блюдо. Они причастны к формированию трендов в том числе. Например, много видео, привлекающих туристов и формирующих туры, снято об уличной еде Бангкока.

Некоторые места становятся известными именно как «селфи-локации», например, стена любви в Париже. Это место стало популярным благодаря множеству постов с романтическими фотографиями и привлекает туристов, желающих сделать красивые фотографии со своей второй половинкой. Также есть маршруты по местам уличного искусства. Например, в Берлине находятся одни из самых популярных граффити, которые активно публикуются в социальных сетях и привлекают туристов, желающих увидеть их своими глазами [1].

Таким образом, тренды в социальных сетях не только отражаются в туризме, изменяя потребительские предпочтения, но также способствуют инновациям в отрасли и формируют новые подходы к организации отдыха. Туристические компании должны быть внимательны к этим изменениям и формировать подходящие под вызовы времени маршруты, чтобы постоянно поддерживать интерес клиентов к своему продукту.

На данный момент формируется тенденция к развитию внутреннего и въездного туризма в России. Именно поэтому в социальных сетях появляются различные материалы о поездках в непопулярные, но очень красивые места. Однако первым, кто запустит это тренд, может быть и туроператор или турагент. Собирая информацию о текущих интересах публики, можно формировать продукт и для продвижения лично отправиться в это путешествие, по пути создавая уникальный контент.

В соцсетях постоянно транслируется роскошь. Некоторые пользователи очень бы хотели попробовать такую жизнь, но имеют ограничения в бюджете. Для этой категории людей можно сформировать такой тур, где, сэкономив на одном, можно потратиться на другое. Например, есть люди, которые очень хотят в Дубай и обязательно в самые роскошные отели, но при этом имеют финансовые ограничения. В таком случае можно ограничить количество дней пребывания, например, до двух. Или, например, клиенту хочется много впечатлений, но бюджет ограничен, тогда можно выбрать отель дешевле, чтобы сэкономленные деньги пошли на мероприятия. Тренд требует от туроператоров и отелей сбалансированного подхода к формированию предложений. Базовые цены на поездки, доступные широкому кругу потребителей, должны дополняться широким списком услуг высокого качества. Даже покупатели среднего и экономичного ценового сегмента должны иметь возможность приобрести услуги премиального класса, пусть и на короткое время.

Большинство людей любят свободу. Именно поэтому набирает популярность тренд на спонтанные путешествия, когда человек может себе позволить в любое время поехать куда угодно без предварительного плана. Почитатели такого вида туризма отказываются от тщательного планирования маршрута в пользу импровизации и открытий. Туроператоры могут разрабатывать туры, дающие путешественникам свободу в выборе дополнительных активностей.



Также, таких людей привлекают «горящие» туры. Кроме того, туроператоры могут использовать метод случайностей. Когда турист покупает тур, он не будет знать, куда именно он поедет. Желательно, чтобы интрига держалась до конца. Однако стоит спрашивать таких клиентов, есть ли у них какие-либо противопоказания по здоровью. Таким образом, можно сформировать базу из коротких поездок, в которой случайным образом будет подбираться тур, исключая нежелательные для клиента.

В соцсетях набирает популярность использования нейросетей для создания всего что угодно. Например, был тренд на создание нейросетью коктейлей или бутербродов. Оказалось, что людям нравится непредсказуемый контент от таких случаев. По аналогии пользователи создают маршруты с помощью нейросети. Некоторые считают, что этот показатель отражает растущее доверие к технологиям и готовность использовать ИИ для упрощения процесса. Однако на мой взгляд, это, наоборот, связано с тем, что она часто предлагает абсурдные варианты и люди просто развлекаются таким образом, добавляя юмор в повседневную жизнь.

Эксперты уверены, что в настоящее время успех в социальных сетях во многом зависит от оригинального контента. Если турист поделился с агентом фотографиями со своего отдыха, их можно использовать и публиковать в своих группах или сообществах (предварительно обсудив это с автором). Также стоит размещать собственные фотографии или короткие видеоролики из поездок, например, рекламных туров. Такие публикации наиболее эффективны. Шаблонный контент не принесет желаемых результатов. Важно сосредоточиться на потребителе, так как затронутые интересы читателя спровоцируют обсуждение в комментариях. Комментарии пользователей помогают постам попадать в ленты их друзей, создавая вирусный эффект. Кроме того, взаимодействие в комментариях способствует формированию доверительных отношений между клиентом и туроператором или турагентом.

Ранее считалось, что контент следует публиковать по определенному расписанию: до работы, в обед и после работы. Однако сейчас это почти не актуально, так как социальные сети формируют ленты не по времени, а на основе предпочтений пользователей. Туроператорам и турагентам рекомендуется активно использовать видео и фото на своих страницах, избегая длинных текстов и проводя видеотрансляции. Это увеличивает вероятность покупки, если клиент разделяет ваши взгляды [2].

В заключение, можно сделать вывод, что социальные сети оказывают влияние на создание и продвижение туристского продукта. Они позволяют туристическим компаниям получать мгновенную обратную связь от клиентов, что помогает лучше понять их предпочтения и ожидания. Это способствует разработке продуктов, соответствующих реальным потребностям рынка. Публикация оригинального контента позволяет привлекать внимание потенциальных клиентов. Взаимодействия пользователей в соцсетях способствуют распространению информации о туристских продуктах. Социальные сети также позволяют быстро реагировать на изменения в предпочтениях потребителей и актуальные тренды, что дает возможность оперативно адаптировать или разрабатывать новые туристские продукты.

*Научный руководитель: директор Лаборатории психологии и коммуникаций в сфере моды, доцент кафедры туристского бизнеса, кандидат психологических наук Гордиенко Н.Н.*

*Scientific supervisor: Director of the Laboratory of Psychology and Communications in Fashion, Associate Professor of the Department of Tourism Business, Candidate of Psychological Sciences Gordienko N.N.*

### **Список литературы:**

- 1) Актуальные направления и новые виды туризма URL: [https://www.russiadiscovery.ru/news/travel\\_trends\\_2025/](https://www.russiadiscovery.ru/news/travel_trends_2025/) (дата обращения: 05.04.2025)
- 2) Как продвигать турагентство в социальных сетях: советы экспертов URL: <https://profi.travel/articles/35501/details> (дата обращения: 05.04.2025)

### **References:**

- 1) Aktual'nye napravlenija i novye vidy turizma [Current directions and new types of tourism] URL: [https://www.russiadiscovery.ru/news/travel\\_trends\\_2025/](https://www.russiadiscovery.ru/news/travel_trends_2025/) (date accessed: 05.04.2025)
- 2) Kak prodvigat' turagentstvo v social'nyh setjah: sovetj jekspertov [How to Promote a Travel Agency on Social Media: Expert Advice] URL: <https://profi.travel/articles/35501/details> (date accessed: 05.04.2025)

М.Р. Авенович

## КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ: КЛЮЧ К СТАБИЛЬНОМУ УСПЕХУ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ

© М.Р. Авенович, 2025

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

*Данная статья посвящена исследованию концепции конкурентоспособности, которая является одним из ключевых факторов успеха организаций на современном рынке. В условиях жесткой конкуренции и глобализации компании должны не только поддерживать, но и улучшать свои конкурентные позиции, что требует глубокой проработки факторов, влияющих на данный аспект. В статье рассматриваются различные уровни анализа конкурентоспособности — микро-, мезо- и макроуровни, что позволяет выявить их взаимосвязи и влияние на результаты деятельности предприятий. Особое внимание уделяется как внутренним, так и внешним факторам, определяющим конкурентоспособность организаций, и рассматриваются стратегии, способствующие созданию устойчивой финансовой базы и долгосрочному росту. В заключение подчеркивается важность всестороннего анализа факторов конкурентоспособности как необходимого условия для эффективного управления и успешного существования на современном рынке.*

Ключевые слова: конкурентоспособность, факторы конкурентоспособности, микроуровень, мезоуровень, макроуровень, адаптация, внутренние и внешние факторы, управление бизнесом

M.R. Avenovich

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, Saint-Petersburg, Bolshaya Morskaya str., 18

### COMPETITIVENESS: THE KEY TO SUSTAINED SUCCESS IN TODAY'S MARKET

*This article is devoted to the study of the concept of competitiveness, which is one of the key factors for the success of organizations in the modern market. In conditions of fierce competition and globalization, companies must not only maintain, but also improve their competitive positions, which requires a thorough study of the factors affecting this aspect. The article examines various levels of competitiveness analysis — micro-, meso- and macro-levels, which allows us to identify their interrelationships and impact on the performance of enterprises. Special attention is paid to both internal and external factors determining the competitiveness of organizations, and strategies are considered that contribute to the creation of a stable financial base and long-term growth. In conclusion, the importance of a comprehensive analysis of competitiveness factors is emphasized as a necessary condition for effective management and successful existence in the modern market.*

**Keywords:** competitiveness, competitiveness factors, micro-level, meso-level, macro-level, adaptation, internal and external factors, business management

Конкурентоспособность является ключевым фактором успеха для любой организации, стремящейся занять устойчивые позиции на рынке, включая в себя множество аспектов, таких как качество продукции, цена, уровень обслуживания клиентов, инновации и репутация бренда. В условиях глобализации и быстро меняющегося рынка компании сталкиваются с необходимостью постоянно адаптироваться к новым условиям, что, в свою очередь, делает конкурентоспособность особенно актуальной.

Само слово «конкурентоспособность» произошло от латинского сопсиго — соревнование, столкновение, дословно определяет predisposition к победе, лидерству, соревнованию [1].

Существует множество трактовок разных авторов и подходов к понятию конкурентоспособность предприятия. В целом, под конкурентоспособностью предприятия понимается экономическая категория, которая характеризует свое превосходство над другими компаниями в сфере выпуска продукции и предоставления услуг. Данное суждение подчеркивает наличие различных концептуальных подходов в теории конкурентоспособности, охватывающих как определение самой конкурентоспособности, так и аспекты, в рамках которых формируются конкурентные отношения, однако такая многогранность требует индивидуализированного подхода к выработке управленческих решений.

Также стоит отметить, что конкурентоспособность определяется как относительная характеристика, отражающая способность предприятия привлекать и удерживать клиентов в условиях конкуренции. При этом данное понятие обладает многогранным характером и тесно связано с разными уровнями экономической системы. Существует неразрывная взаимосвязь между конкурентоспособностью отдельных предприятий, отраслей и национальной экономики в целом. Способность конкретных производителей выпускать конкурентоспособную продукцию оказывает прямое влияние на уровень конкурентоспособности конкретных отраслей и страны в целом, так как именно предприятия формируют основу для экономического роста и укрепления позиций на международных рынках.

В то же время, конкурентоспособность субъектов нижестоящих уровней является важным фактором для конкурентоспособности вышестоящих уровней, связано это с тем, что производство конкурентоспособной продукции осуществляется в рамках условий, создаваемых для производителей как в отдельных отраслях, так и в стране в целом. Аналогично, элементы более высоких уровней формируют условия, способствующие обеспечению конкурентоспособности элементов, расположенных на нижестоящих уровнях.

Все разнообразие конкурентных взаимодействий, формирующихся в экономической сфере, может быть классифицировано с определенной степенью условности на 3 уровня (рис. 1).



Рисунок 1 – Уровни, на которых возникают конкурентные отношения [2]

На микроуровне конкурентное взаимодействие проявляется между отдельными субъектами рынка, такими как предприятия, компании или фирмы. Основная цель данных взаимодействий заключается в стремлении каждого участника превзойти своих конкурентов и достичь лучших показателей деятельности, что, в свою очередь, может выражаться через повышение качества выпускаемой продукции, снижения ее себестоимости и, как следствие, цены, увеличение объемов производства, а также внедрение инноваций и реализацию маркетинговых стратегий, направленных на завоевание большей доли потребительской аудитории.

Мезоуровень включает конкуренцию между группами предприятий, таких как отраслевые ассоциации, торговые союзы и т.п. Хотя такие объединения часто формируются для решения схожих задач, включая совместную разработку стандартов, лоббирование интересов или оптимизацию деятельности внутри отрасли, они неизбежно конкурируют друг с другом за ограниченные ресурсы, место на рынке и возможность доминирования в своей сфере деятельности.

На макроуровне конкурентная борьба становится глобальным явлением, охватывающим взаимодействие между странами и регионами. Такое взаимодействие осуществляется через механизмы, в рамках которых государства соперничают за укрепление своих позиций в мировой экономике и расширение влияния на международной арене. В данном контексте активно применяются инструменты государственной политики, такие как **введение** таможенных пошлин, субсидирование отечественных производителей, развитие экспортных возможностей и участие в международных торговых соглашениях. Таким образом, конкуренция на макроуровне может принимать формы экономических конфликтов, дипломатического давления и применения других средств, ориентированных на обеспечение максимального роста национальной экономики и усиление ее геополитических позиций [3].

Каждый уровень конкуренции играет важную роль в развитии экономики и способствует созданию условий для эффективной работы рынков.

При детальном изучении литературных источников можно признать, что понятие конкурентоспособности остается неоднозначным, однако его сущность можно рассматривать через призму изобретательности. По-прежнему сохраняется множество нерешенных вопросов, которые связаны с определением конкурентоспособности, идентификации факторов, влияющих на конкурентоспособность, а также разработки и применения практических методов её повышения.

Как было сказано ранее, конкурентоспособность предприятия является одним из ключевых аспектов его успешного функционирования и долгосрочного развития на рынке. В условиях динамично меняющейся экономической среды и усиливающейся конкуренции компании вынуждены адаптироваться и искать новые пути для повышения своей привлекательности как для потребителей, так и для партнеров. При этом понимание факторов, влияющих на конкурентоспособность, становится неотъемлемой частью современной стратегии управления бизнесом.

Факторы конкурентоспособности охватывают широкий спектр аспектов, включая качество продукции, инновационные технологии, эффективность управления, маркетинговые стратегии и уровень обслуживания клиентов. Компании, стремящиеся сохранить устойчивые позиции на рынке, должны учитывать каждый из этих элементов. Понимание и анализ указанных факторов позволяют предприятиям не только выстраивать успешные бизнес-модели, но и оперативно реагировать на изменения в потребительских предпочтениях и рыночной ситуации. Таким образом, постоянное внимание к данным составляющим становится залогом не только краткосрочного успеха, но и стабильного роста в долгосрочной перспективе.

На рисунке 2 в виде иерархической структуры представлены факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности предприятия, данная иерархия представляет собой их обобщенную группировку по степени влияния – внешние и внутренние.

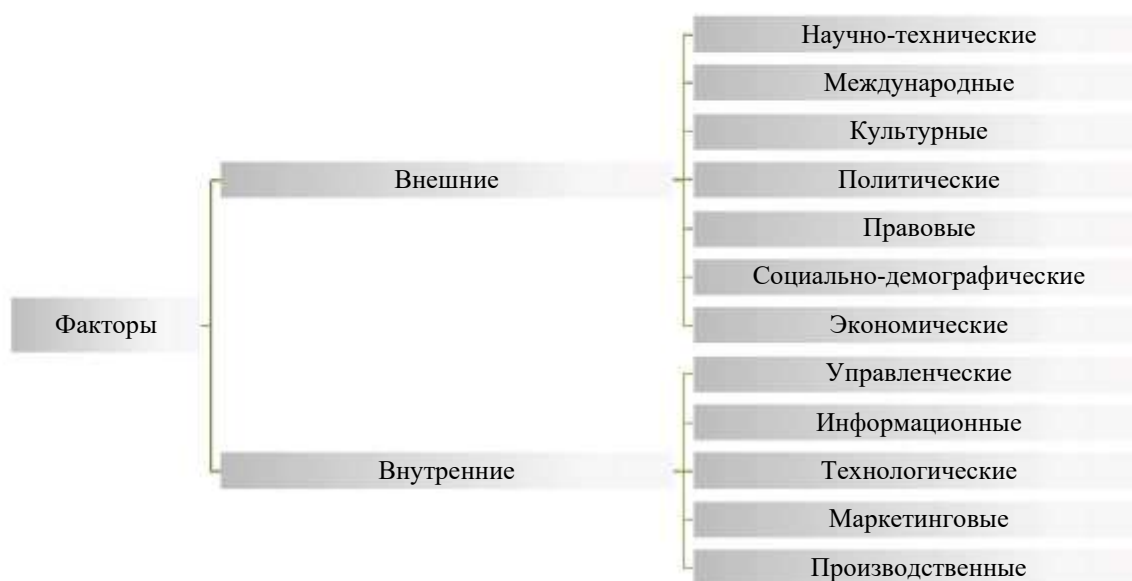


Рисунок 2 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность [4]

Внутренние факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность организации, представляют собой совокупность объективных критериев, определяющих его потенциал в обеспечении конкурентного преимущества. К числу этих факторов относятся такие компоненты, как качество управленческих процессов, уровень используемых технологий, наличие высококвалифицированного персонала, а также эффективность внутренних операций. В совокупности они играют решающую роль в способности предприятия адаптироваться к рыночным изменениям и предлагать продукцию или услуги, соответствующие потребностям клиентов.

Кроме того, внешние факторы также существенно влияют на конкурентоспособность хозяйствующего субъекта, к их числу относятся организационные и социально-экономические связи, которые формируют благоприятные условия для производства товаров или оказания услуг с улучшенными характеристиками, превосходящими аналогичные предложения конкурентов.

Внешние факторы могут включать в себя рыночные тенденции, изменения в законодательной среде, экономическое положение страны, а также глобальные экономические процессы.

Взаимодействие с поставщиками, клиентами и другими участниками рынка формирует окружающую среду, в которой действует предприятие, и это взаимодействие может оказывать значительное влияние на успех.

Для обеспечения высокой конкурентоспособности предприятию необходимо учитывать как внешние, так и внутренние факторы и гармонично сочетать их в своей стратегии развития и оперативной деятельности. В данном контексте можно выделить три основных уровня оценки конкурентоспособности предприятия, а именно: оперативный, тактический и стратегический (рис. 3). Каждый из уровней устанавливает специфические критерии конкурентоспособности, которые охватывают разнообразные аспекты деятельности предприятия.

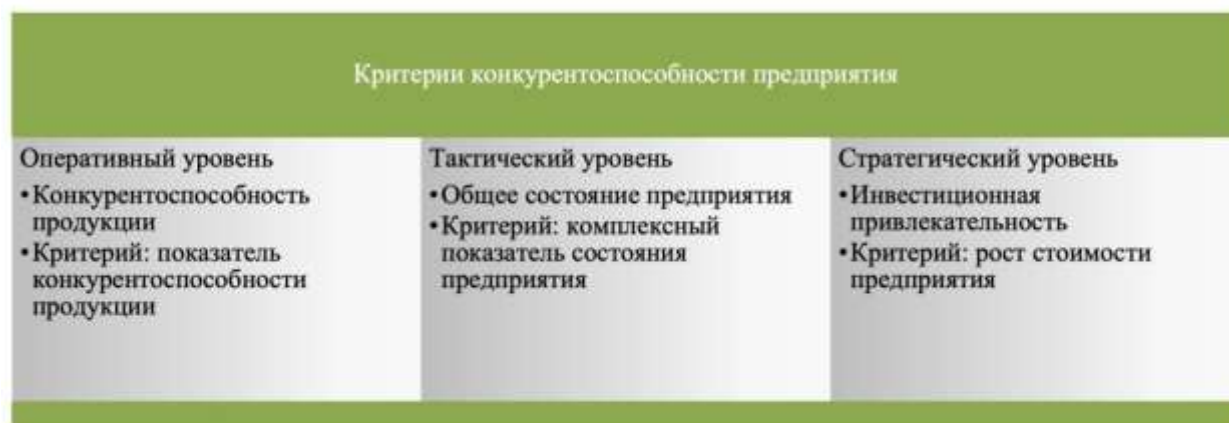


Рисунок 3 – Критерии конкурентоспособности предприятия



На оперативном уровне конкурентоспособность предприятия обеспечивается посредством параметров конкурентоспособности продукции, это обусловлено тем, что именно от конкурентных преимуществ товара предприятия зависит объем продаж, приверженность покупателя к определенной марке товара, увеличение дохода и чистой прибыли, которые являются источником для обеспечения роста финансовых показателей предприятия.

Тактический уровень конкурентоспособности предприятия определяется темпами роста доходов и прибыли, финансовым состоянием предприятия, и рентабельностью производства [5].

На стратегическом уровне обеспечивается инвестиционная привлекательность компании. Для устойчивого развития и оптимизации бизнес-процессов необходимы инвестиции в материально-производственную базу. В случаях, когда собственных средств недостаточно, предприятию приходится обращаться к внешним источникам финансирования, таким как выпуск акций, продажа долей в уставном капитале и получение долгосрочных банковских кредитов, что, в свою очередь, создает более надежную финансовую основу. Таким образом, анализ факторов подчеркивает необходимость комплексного подхода к оценке конкурентоспособности компании на различных уровнях управления.

В заключение можно сказать, что конкурентоспособность является понятием многогранным, включающим в себя различные аспекты, которые определяют, насколько успешно предприятие может действовать на современном рынке. В условиях глобализации и стремительных изменений экономической среды предприятиям необходимо активно адаптироваться, учитывая как внутренние, так и внешние факторы, оказывающие влияние на их конкурентоспособность.

Важно также выделить, что конкурентоспособность предприятия зависит от его способности интегрировать адаптивные стратегии на операционном, тактическом и стратегическом уровнях управления. Синергия между этими уровнями не только позволяет более точно оценить конкурентные позиции, но и способствует созданию устойчивой финансовой базы и долговременному росту. Таким образом можно сделать вывод, что всесторонний анализ факторов конкурентоспособности, их взаимосвязи и влияние на результаты деятельности предприятий являются необходимыми условиями для успешного управления и долговременного существования на современном рынке.

Научный руководитель: к.э.н., доцент Шульгина Л.А.

*Scientific supervisor: Candidate of Economics, Associate Professor L.A. Shulgina.*

### Список литературы

1. *Котлер, Ф.* Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер ; перевод Т. В. Виноградова, А. А. Чех, Л. Л. Царук ; под редакцией М. Сухановой. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2024. — 213 с.
2. *Портер, М.* Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер. — Москва : Альпина Паблишер, 2024. — 947 с.
3. *Тоньшева, Л. Л.* Управление конкурентоспособностью коммерческого предприятия: теоретические основы и практикум : учебное пособие / Л. Л. Тоньшева, Н. Л. Кузьмина, Л. Ю. Бородатова. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2021. — 204 с.
4. *Карпова, С. В.* Маркетинг: теория и практика: учебное пособие для бакалавров / С. В. Карпова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 408 с.
5. Конкурентоспособность организаций и территорий: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, П.А. Костромин. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 375 с.

### References

1. Kotler, F. Marketing from A to Z: 80 concepts that every manager should know / F. Kotler ; translated by T. V. Vinogradov, A. A. Cech, L. L. Tsaruk ; edited by M. Sukhanova. — 3rd ed. — Moscow : Alpina Publisher, 2024. — 213 p.
2. Porter, M. International competition: competitive advantages of countries / M. Porter. Moscow : Alpina Publisher, 2024. 947 p.
3. Tonysheva, L. L. Managing the competitiveness of a commercial enterprise: theoretical foundations and practical training / L. L. Tonysheva, N. L. Kuzmina, L. Y. Borodatova. Tyumen : Tyumen Industrial University, 2021. 204 p.
4. Karpova, S. V. Marketing: theory and practice: a textbook for bachelors / S. V. Karpova. Moscow: Yurait Publishing House, 2022. 408 p.
5. China does not have the competitiveness of an organization: a textbook / G.D. Antonov, Ne.Very. Ivanov, V.M. Tumi, Very much.A. Kostromin. Moscow: infra, 2023, p. 375.

А.С. Агафонова

# СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ МОДНОГО БРЕНДА

© А.С. Агафонова, 2025

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

В статье рассматривается использование социальных сетей как эффективного инструмента продвижения модного бренда на примере *Hypermise*. Анализируются ключевые подходы к формированию цифрового присутствия, включая разработку контент-стратегии, создание визуально привлекательного и информативного контента, а также вовлечение аудитории через интерактивные механики. Особое внимание уделяется значимости сторителлинга, роли пользовательского контента (UGC) и сотрудничеству с лидерами мнений в процессе формирования лояльного сообщества вокруг бренда. Выявляются основные принципы эффективного продвижения, направленные на повышение узнаваемости, доверия и вовлеченности целевой аудитории.

Ключевые слова: социальные сети, цифровой маркетинг, продвижение бренда, контент-стратегия, визуальный контент, пользовательский контент, лидеры мнений, сторителлинг, вовлечение аудитории, имидж бренда

A.S. Agafonova

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

## SOCIAL MEDIA AS A FASHION BRAND PROMOTION TOOL

The article discusses the use of social media as an effective tool for promoting a fashion brand using the example of *Hypermise*. Key approaches to the formation of a digital presence are analyzed, including the development of a content strategy, the creation of visually appealing and informative content, as well as audience engagement through interactive mechanics. Special attention is paid to the importance of storytelling, the role of user-generated content (UGC), and collaboration with opinion leaders in building a loyal community around the brand. The basic principles of effective promotion aimed at increasing the recognition, trust and engagement of the target audience are identified.

**Keywords:** social networks, digital marketing, brand promotion, content strategy, visual content, user-generated content, opinion leaders, storytelling, audience engagement, brand image

В современных условиях цифровой трансформации социальные сети становятся неотъемлемой частью маркетинговых стратегий для модных брендов. Они позволяют не только информировать аудиторию о новинках, но и выстраивать доверительные отношения с потребителями, формировать стиль бренда и повышать уровень продаж. Продвижение в социальных сетях особенно важно для новых брендов, которые стремятся завоевать свою аудиторию и укрепить позиции на рынке [1].

Развитие цифровых технологий радикально изменило механизмы функционирования модной индустрии. Если ранее бренды строили свою коммуникацию с потребителями через телевидение, печатные издания и участие в модных показах, то сегодня основным каналом взаимодействия становятся социальные сети. Это связано не только с технической доступностью платформ, но и с изменением самой природы потребления: аудитория стремится к интерактивному, визуальному и эмоциональному опыту.

Особенно важным использование социальных сетей становится для новых модных брендов, не обладающих внушительными рекламными бюджетами. Цифровые платформы предоставляют им возможность выйти на рынок, заявить о себе, установить контакт с аудиторией и, что критически важно, начать выстраивать вокруг себя сообщество. Именно на стыке визуальной выразительности, концептуальности и правильной коммуникации рождаются успешные примеры современных модных проектов.

Одним из таких кейсов выступает российский бренд *Hypermise*, который с первых этапов своего развития сделал ставку на осознанный подход к контенту, философию бренда и построение стратегии продвижения в социальных сетях.

Социальные сети в последние годы трансформировались из площадок для общения в полноценные медиа- и маркетинговые экосистемы. По данным исследований, большинство молодых потребителей узнают о новых брендах именно через цифровые каналы, прежде всего через визуальный контент и рекомендации блогеров. Это изменило не только способы распространения информации, но и структуру потребительского выбора.

Социальные сети предоставляют брендам инструменты для активного взаимодействия с аудиторией, распространения визуального контента, демонстрации продукции и получения обратной связи. В отличие от традиционных рекламных каналов, такие платформы позволяют строить персонализированную коммуникацию и использовать современные форматы контента – сторис, рилсы, короткие видео и интерактивные посты.

Особую роль играет концепция пользовательского контента (UGC – user-generated content), который создают сами подписчики, делясь впечатлениями о продукции, публикуя фото и видео в одежде бренда, участвуя в челленджах и конкурсах. Пользовательский контент формирует так называемое «социальное доказательство». Это усиливает доверие, формирует эмоциональную привязанность и расширяет охват. Это способствует формированию лояльного сообщества и органическому распространению информации о бренде [2].

SMM (Social Media Marketing) представляет собой комплекс маркетинговых мероприятий по продвижению бренда через социальные платформы. Для модной индустрии это направление особенно актуально, поскольку визуальность — её ключевой элемент. Возможность публиковать фото- и видеоконтент, делиться историями, создавать интерактивные механики (опросы, челленджи, прямые эфиры) делает социальные сети уникальным средством донесения эстетики и философии бренда.

Цифровая стратегия модного бренда должна учитывать:

- поведение аудитории в интернете;
- формат потребления контента;
- стилистические предпочтения целевого сегмента;
- особенности каждой конкретной платформы.

Сегодня недостаточно просто продвигать товар — важно рассказывать историю, создавать атмосферу, вовлекать аудиторию в соавторство, делать её частью бренда.

Каждая социальная сеть обладает своими особенностями, которые необходимо учитывать при разработке стратегии продвижения:

ВКонтакте — одна из самых популярных социальных сетей в России, предоставляющая возможности для ведения сообществ, публикации контента, создания каталогов товаров и взаимодействия с подписчиками [3].

Одноклассники — платформа с активной аудиторией в возрастной категории 35+, что делает её эффективным инструментом для работы с более зрелой целевой аудиторией [4].

Telegram — быстрорастущий мессенджер, который используется для ведения каналов, рассылок, создания чат-ботов и работы с лидерами мнений [5].

RuTube — видеоплатформа, позволяющая размещать контент в формате видеобзоров, интервью, показов мод и презентаций новых коллекций.

Яндекс.Дзен — платформа для публикации аналитических материалов, лонгридов, статей о трендах и историях брендов, что помогает выстраивать экспертный имидж [6].

Выбор конкретных платформ зависит от целевой аудитории, позиционирования бренда и форматов контента, которые планируется использовать. Каждая из платформ требует специфического подхода: от визуального языка до частоты и стиля публикаций.

Создание качественного контента — один из ключевых факторов успешного продвижения модного бренда. Контент-стратегия включает несколько аспектов:

История бренда и сторителлинг. Важно донести до аудитории ценности, философию и уникальность бренда через контент, показывая закулисы создания коллекций, вдохновение дизайнеров и процесс производства.

Регулярность публикаций. Разработка контент-плана позволяет поддерживать интерес подписчиков, демонстрировать новинки и поддерживать взаимодействие с аудиторией.

Качественный визуальный контент. Для модных брендов важно создавать эстетически привлекательные фото и видео, соответствующие стилистике бренда. Использование профессиональной съёмки, продуманного оформления профиля и единообразного визуального стиля способствует формированию запоминаемого имиджа.

Адаптация контента под разные платформы. Контент должен соответствовать требованиям каждой соцсети: на ВКонтакте предпочтительны развернутые посты, в Telegram — лаконичные сообщения и визуальные элементы, на RuTube — качественные видеоролики, а на Яндекс.Дзене — экспертные материалы [8].

Одним из наиболее эффективных инструментов продвижения нового бренда является сотрудничество с блогерами. Они обладают сформированной аудиторией, доверяющей их мнению, что делает рекламу более нативной и органичной.

Мода — это не только про одежду, но и про стиль жизни, образ мышления, ценности и культуру. Блогеры обладают уникальной способностью не просто демонстрировать продукт, а встраивать его в контекст собственной личности. Они становятся «переводчиками» бренда, интерпретируя его смысл в доступной, визуально привлекательной форме.

Особенно актуален инфлюенс-маркетинг для новых и нишевых брендов. Такие марки часто не могут конкурировать по бюджету с масс-маркетом, но способны создать высокую вовлечённость за счёт аутентичности, честности и работы через лидеров мнений.

В отличие от классической рекламы, в которой бренд транслирует сообщение в одностороннем порядке, инфлюенс-маркетинг основан на доверии. Аудитория блогера воспринимает его рекомендации как личные, нативные и, как правило, более достоверные, чем платные публикации.

Для индустрии моды эта форма продвижения особенно актуальна. Блогеры не просто демонстрируют продукт — они интерпретируют его в контексте своей личности, образа жизни, стиля. Таким образом, бренд обретает дополнительное «лицо» и проникает в культурное поле конкретной аудитории.

Существует несколько форматов взаимодействия:

- бартер (передача продукции в обмен на публикацию);
- оплаченные интеграции (часто с оговорённым сценарием);
- долгосрочные коллаборации (амбассадорство);
- совместные съёмки или капсульные коллекции.

В современных условиях инфлюенс-маркетинг занимает одно из ключевых мест в стратегиях продвижения модных брендов. Благодаря трансформации медиапотребления и росту доверия к персонализированному контенту, лидеры мнений (блогеры) стали мощным инструментом нативного маркетинга. В отличие от прямой рекламы,

блогеры работают в рамках собственной стилистики, языка и визуального кода, тем самым приближая бренд к аудитории через доверие и эмоциональное восприятие.

Инфлюенс-маркетинг представляет собой одно из наиболее эффективных направлений современной коммуникационной стратегии, особенно в сфере моды, где визуальность, эмоциональность и личное восприятие продукта играют ключевую роль. Сотрудничество с блогерами позволяет модным брендам устанавливать живую и доверительную связь с аудиторией, формируя не только узнаваемость, но и эмоциональное вовлечение.

Работа с блогерами предполагает поэтапный и системный подход, включающий несколько ключевых стадий:

На первом этапе осуществляется поиск релевантных лидеров мнений, чья аудитория максимально близка к целевой группе бренда по возрасту, интересам, стилю потребления и географии. При отборе особое внимание уделяется не только количеству подписчиков, но и качественным характеристикам — уровню вовлечённости, стилю подачи контента, визуальной эстетике и частоте взаимодействия с аудиторией.

Следующим шагом становится установление контакта и инициирование диалога с выбранными инфлюенсерами. На данном этапе обсуждаются условия потенциального сотрудничества, согласовываются форматы взаимодействия, такие как обзор продукции, распаковка, участие в визуальных кампаниях или публикации с рекомендациями. Важно, чтобы интеграция выглядела максимально органично и соответствовала как стилю блогера, так и ценностям бренда.

После достижения договорённостей реализуется создание совместного контента. Этот процесс может включать подготовку фотосессий, съёмку видеобзоров, сторис с участием продукции, участие блогера в мероприятиях бренда и других креативных форматах, позволяющих донести философию марки через личное восприятие лидера мнений.

Заключительный этап — оценка эффективности проведённой кампании. Анализируются показатели охвата, вовлечённости (лайки, комментарии, сохранения, репосты), рост подписчиков, а также возможное влияние на продажи. Этот анализ необходим для корректировки последующих шагов, отбора наиболее результативных форматов и построения долгосрочных отношений с наиболее эффективными инфлюенсерами.

Таким образом, грамотно выстроенная работа с блогерами позволяет не просто рекламировать продукт, а интегрировать бренд в культурный и визуальный контекст жизни аудитории, обеспечивая устойчивую и органичную связь между маркой и её потребителями. Коллаборации с блогерами помогают модным брендам привлекать новых клиентов, формировать узнаваемость и повышать доверие аудитории [9].

В зависимости от охвата, блогеры делятся на несколько категорий:

- Наноинфлюенсеры (до 10 тыс. подписчиков): узконишевые, с высокой вовлечённостью.
- Микроинфлюенсеры (10–50 тыс.): идеальны для органичной подачи, воспринимаются как «свои».
- Средние инфлюенсеры (50–250 тыс.): более широкий охват, нуждаются в продуманной интеграции.
- Макроинфлюенсеры и селебрити (от 250 тыс.): охваты большие, но вовлечённость часто ниже.

Для новых брендов, таких как Huretmuse, особенно актуальны микро- и наноинфлюенсеры, работающие в эстетически созвучной среде: мода, визуальное искусство, фотография, дизайн, урбан-культура. Они обычно с вовлечённой и тематически релевантной аудиторией. Их аудитория, как правило, доверяет рекомендациям, что делает формат нативной интеграции максимально эффективным. Сотрудничество с ними экономически доступно, а конверсия может быть выше, чем у блогеров-миллионников.

Huretmuse — это молодой российский бренд женской одежды, сформировавший своё позиционирование на пересечении моды, визуальной выразительности и философского высказывания. Основной акцент в деятельности марки сделан на взаимодействие с креативной аудиторией поколения Z — визуально ориентированными, культурно вовлечёнными молодыми людьми, воспринимающими одежду как форму самопознания, коммуникации и самоидентификации.

Изделия бренда сочетают в себе яркие графические акценты, асимметричный крой, насыщенные цветовые решения и концептуальные идеи, формирующие целостный образ, выходящий за рамки стандартной fashion-коммуникации. Продукция отшивается исключительно в России, что позволяет Huretmuse контролировать каждый этап производства, поддерживать локальные мастерские и демонстрировать высокую степень ответственности перед аудиторией, всё более ценящей прозрачность и осознанное потребление.

Продвижение бренда в социальных сетях строится на основе комплексного подхода, адаптированного под особенности его целевой аудитории и медийной среды. Основные направления стратегии включают:

Во-первых, осуществляется ведение официальных цифровых площадок бренда, включая профиль в социальной сети ВКонтакте, канал в Telegram, публикации на видеоплатформах и тематических медиаресурсах. Контент, размещаемый на этих платформах, охватывает ключевые визуальные и смысловые аспекты бренда: съёмки новых коллекций, закулисные процессы, творческое вдохновение, истории создания изделий. Акцент делается на сторителлинге, визуальном постоянстве и эмоциональной выразительности публикаций.

Во-вторых, разрабатывается контент-стратегия, учитывающая не только визуальный язык бренда, но и стилистические, культурные и поведенческие особенности целевой аудитории. Контент создаётся с прицелом на краткий формат (сторис, видео-тизеры, рилсы), эмоциональную вовлечённость и формирование визуального нарратива, с которым аудитория может себя идентифицировать.

Третьим направлением выступает взаимодействие с блогерами и лидерами мнений, чья аудитория соответствует ценностям и визуальному коду бренда. Сотрудничество включает поиск и отбор релевантных микроинфлюенсеров, установление контакта, согласование форматов публикаций (обзоры, распаковки, нативные рекомендации) и реализацию бартерных интеграций. Такой подход обеспечивает органичное распространение информации о бренде



и формирует у аудитории ощущение доверия и сопричастности. Использование социальных сетей – один из наиболее перспективных инструментов продвижения модных брендов, особенно на этапе выхода нового бренда на рынок. Комплексный подход, включающий создание качественного контента, работу с блогерами и активное взаимодействие с аудиторией, позволяет формировать лояльное сообщество, увеличивать узнаваемость и привлекать новых клиентов. Продуманная стратегия в социальных сетях становится неотъемлемой частью успешного маркетинга в индустрии моды [10].

Таким образом, реализация стратегии направлена на решение сразу нескольких ключевых задач: повышение узнаваемости бренда, формирование эмоционально вовлечённого сообщества, укрепление визуального имиджа и продвижение философии Nupermuse как культурного и концептуального явления. Все элементы стратегии органично интегрируются в цифровую повестку и адаптированы под локальные условия, особенности платформ и запросы аудитории.

Nupermuse демонстрирует, что даже на начальном этапе существования бренда возможно выстраивание сильной медийной идентичности и устойчивого канала коммуникации с целевой аудиторией — при условии внимательного подхода к контенту, честного позиционирования и креативной подачи.

Анализ теоретических и практических аспектов использования социальных сетей в продвижении модных брендов позволяет утверждать, что цифровые коммуникации стали ключевым инструментом формирования и развития современной fashion-индустрии. В отличие от традиционных медиа, социальные платформы предоставляют брендам уникальные возможности для построения персонализированного диалога с потребителем, создания визуальной и эмоциональной идентичности, а также формирования устойчивого сообщества вокруг марки.

Особенно значима роль социальных сетей для новых и независимых брендов, не обладающих широкими бюджетами и крупной дистрибуцией. Такие проекты, как Nupermuse, демонстрируют, что грамотное стратегическое планирование, визуальная консистентность и работа с релевантной аудиторией позволяют достигать значимых результатов уже на ранних этапах развития.

Проект по разработке и реализации стратегии продвижения бренда Nupermuse показал, что комплексный подход, включающий работу с блогерами, создание оригинального визуального контента, акцент на сторителлинг и стимулирование пользовательской активности, способствует не только росту узнаваемости, но и формированию доверительных отношений с аудиторией. Интеграция философии бренда в цифровое пространство, адаптированная под специфику различных платформ, обеспечивает органичное присутствие марки в жизни потребителей.

Таким образом, можно заключить, что социальные сети не просто выполняют рекламную функцию, а выступают в качестве среды, в которой формируется культурный, эстетический и ценностный образ бренда. Их использование требует стратегического мышления, понимания аудитории и способности к креативному взаимодействию с постоянно меняющимся цифровым ландшафтом. Бренд Nupermuse стал показателем того, как цифровой маркетинг может быть не только эффективным, но и глубоко содержательным инструментом для модной индустрии нового поколения.

Научный руководитель: директор Лаборатории психологии и коммуникаций в сфере моды, доцент кафедры рекламы и связей с общественностью Института бизнес-коммуникаций СПбГУПТД, кандидат психологических наук Гордиенко Наталья Николаевна

Scientific supervisor: director of the Laboratory of Psychology and Communications in Fashion, Associate Professor of the Department of Advertising and Public Relations at the Institute of Business Communications SPbSUITD, Candidate of Psychological Sciences Gordienko Natalia Nikolaevna

### Список литературы

1. Жукова Е. А. Использование социальных сетей в ходе продвижения бренда одежды сегмента масс-маркет на примере бренда Topshop // Научные и практические разработки в эпоху трансформаций. СПб.: ЕНМЦ «Мультидисциплинарные исследования», 2020. С. 42–47.
2. Усик С. П. Особенности продвижения брендов в индустрии моды // Восточно-европейский научный журнал. 2019. №9. С. 82–88.
3. Выходцев Э. П. Продвижение информационного образа художественных музеев через видеоконтент в социальной сети «ВКонтакте» // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2024. №6 (122). С. 206–212.
4. Ополченная В. К. Инструменты для продвижения модных брендов (на примере социальных сетей и мессенджеров) // Тезисы докладов всероссийской научной конференции молодых ученых с международным участием. Том, Часть 2. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2022. С. 213–216.
5. Алибекова М. И., Богатиков Я. И. Социальные сети в продвижении модных брендов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. №3–2 (90). С. 9–11.
6. Каминская Т. Л., Томмингас Т. Яндекс.Дзен: новый медийный и обучающий формат // Ученые записки Новгородского государственного университета. 2020. №4 (29). С. 1–4.
7. Изменения в индустрии моды в 2020 году [Электронный ресурс] // Beinopen Institute. URL: <https://beinopen.institute/research/changes2020> (дата обращения: 12.04.2025)
8. Мохова Д. А. Социальные сети в индустрии моды // StudNet. 2022. №4. С. 2715–2721.

9. Филенко С. С., Макарова Т. Л. Анализ визуальной составляющей образов российских модных брендов в социальных сетях // Декоративное искусство и предметно-пространственная среда. Вестник РГХПУ им. С. Г. Строганова. М.: Государственный университет управления, 2022. №1–2. С. 197–215.
10. В Сети: как и зачем люксовые марки используют социальные медиа [Электронный ресурс] // The Blueprint. URL: <https://theblueprint.ru/fashion/industry/socialmedia> (дата обращения: 12.04.2025)

### References

1. Zhukova E.A. Ispolzovanie social'nyh setej v hode prodvizheniya brenda odezhdy segmenta mass-market na primere brenda Topshop [Using social networks to promote a mass-market clothing brand on the example of Topshop]. *Nauchnye i prakticheskie razrabotki v epohu transformacij*. St. Petersburg: ENMC “Multidisciplinary Research”, 2020. 42–47 pp. (in Rus.).
2. Usik S.P. Osobennosti prodvizheniya brendov v industrii mody [Features of brand promotion in the fashion industry]. *Vostochno-evropejskij nauchnyj zhurnal*. 2019. No 9. 82–88 pp. (in Rus.).
3. Vyhodcev E.P. Prodvizhenie informacionnogo obraza hudozhestvennyh muzeev cherez videokontent v social'noj seti “VKontakte” [Promoting the informational image of art museums through video content on the VKontakte social network]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo universiteta kultury i iskusstv*. 2024. No 6 (122). 206–212 pp. (in Rus.).
4. Opolchennaya V.K. Instrumenty dlya prodvizheniya modnyh brendov (na primere social'nyh setej i messendzherov) [Tools for promoting fashion brands (based on social networks and messengers)]. *Tezisy докладов Vserossijskoj nauchnoj konferencii molodyh uchenykh s mezhdunarodnym uchastiem. Volume, Part 2*. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, 2022. 213–216 pp. (in Rus.).
5. Alibekova M.I., Bogatkov Ya.I. Social'nye seti v prodvizhenii modnyh brendov [Social networks in the promotion of fashion brands]. *Mezhdunarodnyj zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk*. 2024. No 3–2 (90). 9–11 pp. (in Rus.).
6. Kaminskaya T.L., Tommingas T. Yandeks.Dzen: novyj medijnyj i obuchayushchij format [Yandex.Zen: a new media and educational format]. *Uchenye zapiski Novgorodskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2020. No 4 (29). 1–4 pp. (in Rus.).
7. *Izmeneniya v industrii mody v 2020 godu* [Changes in the fashion industry in 2020]. Beinopen Institute. URL: <https://beinopen.institute/research/changes2020> (date accessed: 12.04.2025)
8. Moxova D.A. Social'nye seti v industrii mody [Social networks in the fashion industry]. *StudNet*. 2022. No 4. 2715–2721 pp. (in Rus.).
9. Filenko S.S., Makarova T.L. Analiz vizual'noj sostavlyayushchej obrazov rossijskih modnyh brendov v social'nyh setyah [Analysis of the visual component of Russian fashion brands' images on social networks]. *Dekorativnoe iskusstvo i predmetno-prostranstvennaya sreda*. Vestnik RGHPU im. S.G. Stroganova. Moscow: Gosudarstvennyj universitet upravleniya, 2022. No 1–2. 197–215 pp. (in Rus.).
10. *V Seti: kak i zachem lyuksovyje marki ispol'zuyut social'nye media* [Online: how and why luxury brands use social media]. The Blueprint. URL: <https://theblueprint.ru/fashion/industry/socialmedia> (date accessed: 12.04.2025)

Ч. Ч. Анг

## ОПТИМИЗАЦИЯ ПОСЛЕДНЕЙ МИЛИ КАК ФАКТОР УКРЕПЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ЛОГИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

© Ч. Ч. Анг, 2025

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

### Аннотация:

**Предмет исследования:** Оптимизация доставки последней мили в логистических компаниях как фактор формирования устойчивых конкурентных преимуществ. **Цель:** Выявить наиболее эффективные методы оптимизации последней мили и оценить их влияние на конкурентоспособность логистических операторов на примере российских (СДЭК) и китайских (SF Express) компаний. **Методология:** Компаративный анализ бизнес-моделей, качественный и количественный анализ логистических практик, кейс-методы, изучение KPI, инфраструктурных и технологических решений. **Результаты:** Установлено, что последняя миля — критический этап логистической цепи, на который приходится до 50% затрат. Компании, успешно оптимизирующие этот этап (через PUDO-сети, цифровизацию, дроны и роботизацию), достигают более высокого уровня клиентской удовлетворенности, снижения издержек и гибкости.

**Выводы:** Эффективная организация последней мили способствует росту выручки, лояльности клиентов и расширению рынка. СДЭК добилась этого за счёт масштабной франчайзинговой сети и ИТ-интеграции, а SF Express — благодаря централизованному управлению, инвестициям в инновации и автоматизацию процессов.

**Ключевые слова:** Последняя миля, логистика, конкурентные преимущества, PUDO, доставка, дроны, роботизация, KPI, e-commerce, автоматизация, трекинг, логистическая эффективность.

C.C. Ang

### OPTIMIZATION OF THE LAST MILE AS A FACTOR IN STRENGTHENING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF LOGISTICS COMPANIES

**Annotation:** Subject of the research: Optimization of last-mile delivery in logistics companies as a factor in building sustainable competitive advantages. Objective: To identify the most effective methods of last-mile optimization and assess their impact on the competitiveness of logistics operators, using the examples of Russian (CDEK) and Chinese (SF Express) companies. Methodology: Comparative analysis of business models, qualitative and quantitative evaluation of logistics practices, case study method, examination of KPIs, infrastructure, and technological solutions. Results: It has been found that the last mile is a critical step in the logistics chain, accounting for up to 50 per cent of costs. Companies that successfully optimize this stage (via PUDO networks, digitalization, drones, and robotics) achieve higher customer satisfaction, reduced expenses, and increased operational flexibility.

**Conclusion:** Efficient organization of last-mile delivery contributes to revenue growth, customer loyalty, and market expansion. CDEK achieved this through a large-scale franchising network and IT integration, while SF Express succeeded due to centralized management, investments in innovation, and process automation.

**Keywords:** Last mile, logistics, competitive advantages, PUDO, delivery, drones, robotics, KPI, e-commerce, automation, tracking, logistics efficiency.

Современный этап научно-технического прогресса, озаменованный, прежде всего, информатизацией и цифровизацией всех технико-технологических процессов в направлении Индустрии 4.0, характеризуется трендом на цифровую трансформацию мировой экономики и влечет за собой формулировку и реализацию национальных приоритетов цифрового развития всей экосистемы страны, цифровизацию транспортной отрасли, транспортно-логистической инфраструктуры, структур управления предприятиями на базе новейших подходов в менеджменте [1].

Термин «последняя миля» в логистике обозначает заключительный этап доставки — перемещение отправления от ближайшего склада до адреса конечного получателя. При этом понятие не ограничивается буквально последней милей в километрах, а охватывает весь маршрут, по которому осуществляется доставка к двери получателя. Данный этап доставки является наиболее «видимым» для клиента, в связи с чем именно к нему предъявляются наибольшие требования и именно он формирует общее впечатление о качестве логистических услуг. Рынок курьерской доставки «последней мили» объединяет компании, предоставляющие услуги экспресс и срочной курьерской доставки непосредственно до конечного потребителя: товаров (преимущественно доставка в сфере электронной коммерции), документов, корреспонденции, посылок, готовых блюд из ресторанов, продуктов питания и товаров FMCG (e-Grocery) [2].

Примером является компания СДЭК, имеющая в Санкт-Петербурге 364 пункта выдачи заказов (ПВЗ) и 16 сортировочных центров. Сначала все посылки поступают в сортировочные центры, после чего операторы связываются с клиентами для согласования даты и времени доставки. В данном случае клиент может выбрать трехчасовой интервал в диапазоне с 9:00 до 18:00, что позволяет минимизировать время ожидания и более эффективно планировать личное расписание. В случае неудачной попытки доставки, отправление перенаправляется в ближайший ПВЗ.

Последняя миля играет ключевую роль в логистической цепочке и является важным элементом в формировании конкурентных преимуществ компаний. Несмотря на сложность процессов, происходящих между различными

складами и городами, с точки зрения клиента эффективность логистической услуги определяется именно по качеству доставки на последнем этапе — к его рукам.

Первый важный аспект — это оперативность доставки. Клиенты ожидают, что отправление будет доставлено в кратчайшие сроки и строго в согласованное время, особенно при наличии ограниченного временного окна для получения.

Второй аспект — удобство. Многие клиенты имеют плотный график, в связи с чем предпочитают получать посылки в строго определённое время или самостоятельно забирать их из ПВЗ. Однако на это влияет удалённость пункта выдачи и масса отправления.

Третий аспект — стоимость доставки последней мили. Компании, чья деятельность напрямую связана с поставкой товаров, заинтересованы в том, чтобы логистика была одновременно быстрой и экономичной. Однако высокая скорость доставки зачастую сопряжена с увеличением затрат. Таким образом, ключевая задача заключается в нахождении оптимального соотношения между стоимостью, скоростью и качеством логистической услуги, что требует стратегического анализа и внутренней оптимизации бизнес-процессов [3].

Согласно отраслевым оценкам, на последний отрезок пути может приходиться до 50–53% всех транспортных расходов в доставке — поэтому поиск способов оптимизации последней мили критически важен для эффективности логистики. Кроме того, этот этап наименее предсказуем: на сроки влияют пробки, погода и человеческий фактор (например, клиент может оказаться не дома, требуя повторной доставки). В современных условиях электронной коммерции требования к последней миле постоянно растут: покупатели ожидают быструю, точную и удобную доставку, а неудачи на этом этапе (задержки, ошибки) чреваты негативными отзывами и потерей клиентов.

Для повышения эффективности последней мили логистические компании применяют ряд стратегий и технологий. Во-первых, широко используется оптимизация маршрутов — специальные системы планирования помогают строить оптимальные пути с учетом расстояний и пробок, что сокращает время в пути и издержки на топливо. Алгоритмы на основе данных (с применением искусственного интеллекта) анализируют географию заказов и трафик, позволяя курьерам обрабатывать больше адресов за смену и снижать холостой пробег. Во-вторых, важна автоматизация процесса доставки: современные IT-решения позволяют автоматически распределять заказы между курьерами, назначать тайм-слоты доставки и отслеживать выполнение в реальном времени. Например, внедрение сервисов маршрутизации и планирования в курьерских службах снижает долю недоставленных вовремя отправок и упрощает диспетчеризацию.

Еще один подход — развитие альтернативных каналов получения заказа, чтобы разгрузить курьеров. Компании создают сети пунктов выдачи заказов (ПВЗ) и постаматов (автоматических почтовых шкафов), куда доставляются посылки для самостоятельного получения клиентом. Это позволяет консолидировать поставки — курьер привозит сразу партию посылок в ПВЗ/постамат, вместо развоза по каждому адресу — что повышает эффективность, особенно в периоды пикового спроса. Стимулирование клиентов пользоваться такими точками (например, через скидки или удобство времени самовывоза) помогает снизить нагрузку на классическую курьерскую доставку [6, 7].

Наконец, логистические операторы исследуют инновационные технологии доставки. Появляется тренд на «умную доставку» — тестируются автономные средства: дроны и роботизированные курьеры для последней мили. Хотя массовое внедрение дронов/роботов пока сдерживается техническими и регуляторными ограничениями, пилотные проекты показывают, что они могут сократить время доставки на финальном отрезке и снизить зависимость от дорожного трафика. Так, в Китае беспилотники уже используются для доставки в труднодоступные районы, минуя заторы на дорогах. В перспективе, сочетание наземной автоматизации (складские роботы, сортировка) и воздушной доставки дронами может радикально трансформировать последнюю милю, повысив ее скорость и снизив затраты [8].

Чтобы оценивать успех оптимизационных мер, компании отслеживают ряд KPI последней мили:

- **Время доставки** — ключевой показатель, отражающий скорость выполнения заказа. Часто используется среднее время доставки (от оформления до вручения) и доля доставок в срок (On-Time Delivery Rate). Например, измеряется процент посылок, доставленных в оговоренные сроки — этот показатель критически важен для надежности сервиса и удовлетворенности клиентов. Если 95% отправок доставляют в срок, то компания считается высоконадежной.
- **Точность доставки** — характеризует качество и безошибочность финального этапа. Сюда входит коэффициент успешных доставок с первого раза (Delivery Success Rate) — процент отправок, врученных без проблем (без повторных попыток и без повреждений). Высокое значение говорит о том, что адреса верно указаны, получатели доступны, а посылки не теряются и не портятся. Этот KPI влияет и на расходы: каждая повторная доставка или утерянный груз — дополнительная издержка.
- **Стоимость последней мили** — средняя стоимость доставки одного заказа до клиента. В расчёт включаются расходы на курьера (оплата труда), топливо/транспорт, амортизацию, а также доля накладных расходов. Данный показатель напрямую сказывается на рентабельности: рост электронной коммерции вынуждает снижать cost per delivery при сохранении качества. Если стоимость последней мили слишком высока, маржа интернет-продаж падает. Поэтому компании анализируют затраты по регионам и маршрутам, выявляя «дорогие» участки и оптимизируя их (например, укрупняя доставки в отдаленные районы или внедряя более экономичный транспорт).

– **Удовлетворенность клиентов** — итоговый интегральный KPI, отражающий восприятие сервиса потребителем. Измеряется через индекс удовлетворенности (CSAT) или индекс потребительской лояльности (NPS) на основе опросов после доставки. Этот показатель обобщает все аспекты последней мили — скорость, удобство, общение с курьером, состояние посылки. Высокий CSAT/NPS свидетельствует, что получатели довольны последней милей, что обычно коррелирует с точностью и своевременностью доставки. Например, если клиенты часто жалуются на



опоздания или помятые посылки, эти проблемы проявятся в снижении удовлетворенности, сигнализируя компании о необходимости улучшений. В итоге, мониторинг КРІ последней мили позволяет логистическим операторам выявлять узкие места и оценивать эффект внедряемых решений (будь то новые маршрутизаторы, дополнительные ПВЗ или обучение курьеров), двигаясь к максимально эффективной и клиенториентированной доставке.

СДЭК («Служба доставки экспресс-курьером») – один из лидеров российской курьерской логистики, выстроил свою модель последней мили с упором на широкое территориальное покрытие и гибкость получения посылок. Ключевая особенность стратегии СДЭК – разветвленная сеть пунктов выдачи заказов (ПВЗ). Компания с начала развития сделала ставку на открытие множества собственных и франчайзинговых пунктов, где клиенты могут самостоятельно забрать свои отправления. На середину 2023 года СДЭК располагал более 4300 ПВЗ в 31 стране мира, из них свыше 3800 – в различных регионах России. Только за 2022 год партнёры-франчайзи открыли 457 новых точек, в том числе в новых для компании странах (например, Япония). Такая экспансия через франчайзинг позволила СДЭК обеспечить присутствие даже в отдалённых населённых пунктах относительно быстро и с меньшими затратами, делая последний этап доставки «ближе» к клиенту [4].

Роль ПВЗ в оптимизации последней мили трудно переоценить. Во-первых, они повышают удобство для клиентов – можно забрать заказ в подходящее время недалеко от дома или работы, избегая ожидания курьера. Во-вторых, ПВЗ снижают нагрузку на курьеров и транспорт: одному пункту отправляется сразу партия посылок, вместо многочисленных адресных развозов. Это увеличивает эффективность маршрутов и сокращает издержки на доставку последнего километра. К примеру, если получатель не застал курьера дома, посылка может быть перенаправлена в ближайший ПВЗ, что экономит время на повторную попытку. В результате доля успешно доставленных с первого раза заказов у СДЭК остается высокой. По данным компании, ежедневно она обрабатывает порядка 350000 отправок – такой объем становится посильным во многом благодаря распределению по широкой сети пунктов.

Помимо сети ПВЗ, СДЭК применяет и классические курьерские доставки до двери, особенно для сегментов, где это критично (например, B2B-документы или габаритные грузы). Для оптимизации этих процессов СДЭК активно внедряет IT-решения. Курьеры оснащаются мобильными устройствами и фирменными приложениями для навигации и отслеживания, что позволяет в режиме реального времени передавать статус доставки и сокращать бумажную работу. Сбор и анализ данных о маршрутах помогают компании совершенствовать логистику: например, на основе статистики заказов СДЭК может планировать размещение новых складов ближе к зонам спроса. В самой транспортной инфраструктуре тоже внедряются инновации – в 2021 году СДЭК запустил один из первых в Европе полностью роботизированных сортировочных центров, где автоматизированная система самостоятельно измеряет, сканирует и распределяет посылки по направлениям. Роботы на сортировке позволяют обрабатывать до нескольких тысяч отправок в час, ускоряя прохождение посылок к этапу последней мили. В результате, время нахождения груза на промежуточном складе сокращается вдвое, что повышает общую скорость доставки к клиенту [6].

Отдельно стоит отметить стремление СДЭК быть не только логистической, но и IT-компанией. По словам руководства, компания ежегодно разрабатывает для партнеров и клиентов новые цифровые продукты для e-commerce. Например, СДЭК предлагает интернет-магазинам удобные инструменты интеграции: API для отслеживания, расчета стоимости и вызова курьера. Это облегчает процесс оформления доставки и минимизирует ошибки на «последней миле» за счет корректного автоматического переноса адресов и контактов. СДЭК также экспериментирует с ускоренными сервисами: запущены тарифы для экспресс-доставки «день в день» в пределах мегаполисов, что отвечает тренду на сокращение времени ожидания.

В целом, российский опыт СДЭК демонстрирует, что комбинация плотной сети получения (ПВЗ) и высокотехнологичной поддержки курьеров дает ощутимые результаты в оптимизации последней мили. Компания достигла конкурентного преимущества за счет гибкости: клиент может выбрать удобный способ и срок получения, а СДЭК – наиболее рациональный способ доставки. Такой подход позволил СДЭК стать одним из флагманов рынка доставки в России и успешно выходить на международные рынки, адаптируя свои практики под местные условия.

SF Express (Шуньфен Экспресс) – ведущий китайский логистический оператор, известный передовым подходом к последней миле и высокими стандартами скорости доставки. SF Express строит свою модель на прямом контроле всех этапов доставки и максимальном использовании технологий. В отличие от многих конкурентов, работающих по франчайзингу, SF Express изначально развивался как единая интегрированная сеть: все курьеры и отделения находятся под централизованным управлением. Такая модель требует больше инвестиций, зато обеспечивает единообразно высокое качество сервиса на «последней миле» по всей стране. Курьеры SF Express знамениты своей надежностью и скоростью – компания долгие годы позиционируется как премиальный экспресс-перевозчик в Китае, доставляющий посылки «до порога» быстрее остальных. Многие китайские онлайн-покупатели готовы доплатить за доставку SF, зная, что получают заказ уже на следующий день после отправки, а иногда и в день заказа (в пределах мегаполиса) [7].

Скорость и точность – главные отличия SF Express на последней миле. Добиться их помогают серьезные вложения в инфраструктуру: SF создала собственную авиакомпанию SF Airlines, парк которой насчитывал 71 грузовой самолет еще в 2019 году. Это позволяет молниеносно перебрасывать отправления между городами; компания обещает доставку в любую точку Китая в пределах 36 часов. Однако не менее важны инвестиции непосредственно в последний этап: SF Express одним из первых оснастил всех своих курьеров портативными терминалами и мобильными приложениями для сканирования и обновления статуса доставки. Благодаря этому каждое вручение посылки мгновенно отражается в системе, доступной отправителю и получателю – прозрачность пути заказа стала визитной карточкой SF. Кроме того, цифровая платформа “SF Digital Brain” применяет алгоритмы машинного обучения для оптимизации маршрутных листов курьеров, распределения нагрузки и прогнозирования задержек. В результате доля своевременных доставок у SF Express стабильно высокая, а процент возвратов/повреждений – минимален.

Еще одно ключевое направление оптимизации последней мили от SF Express – автоматизация и роботизация процессов. Компания активно внедряет сортировочные конвейеры и роботов на своих распределительных хабах: уже к 2019 году 60 транзитных сортировочных центров SF имели автоматические системы сортировки отправок. Это позволило обрабатывать возрастающие объемы e-commerce без замедления доставки к конечному потребителю. SF также инвестирует в ИИ-аналитику для управления операциями: например, система предиктивной аналитики обрабатывает миллион звонков на горячую линию ежедневно, выявляя типичные запросы и проблемы клиентов, чтобы проактивно решать их и оптимизировать процессы последней мили. Сервисная платформа SF на базе ИИ способна автоматически переназначать доставку или перенаправлять посылку в случае форс-мажоров, минимизируя ручное вмешательство и простои. Можно сказать, SF Express создала высокотехнологичный «позвоночник» доставки: от центральных хабов до каждого курьера все соединено в единую информационную сеть, что делает выполнение доставки предсказуемым и управляемым.

Отдельно стоит упомянуть инновационные проекты SF Express по альтернативным видам доставки на последней миле. Компания одной из первых обратилась к беспилотным технологиям: еще в 2017 году SF получила лицензию правительства Китая на коммерческое использование дронов для доставки грузов. С тех пор SF Express выстроила пилотную сеть дрон-доставки. В густонаселенных районах Шэньчжэня дроны SF с декабря 2020 по сентябрь 2022 совершили уже более 82 000 полетов, перевезя около 170 тонн грузов. Компания проложила 66 регулярных беспилотных маршрутов над городом – мини-дроны доставляют срочные отправления (например, документы, мелкие посылки) в специальные пункты-приема, откуда курьеры выполняют финальные 100 метров до двери клиента. Дроны позволяют обходить дорожные заторы и сокращают время локальной доставки почти вдвое (например, с 30 до 15 минут в экспериментальных зонах). Помимо города, SF тестирует и более крупные беспилотники для межгородских доставок: в 2024 году запущен маршрут дрона между городами Шэньчжэнь и Чжухай, который сократил время перевозки между сортировочными центрами с 80 до 40 минут. Эти инновации пока пилотные и ограничены регуляторами, но SF Express уже сегодня накопила уникальный опыт интеграции дронов в логистическую сеть. Это дает компании задел на будущее – когда правила смягчатся, SF сможет первой масштабировать беспилотную последнюю милю, еще более оторвавшись от конкурентов.

Наряду с дронами, SF Express инвестировала в решение проблемы “последней мили” через сеть автоматических постаматов. В 2015 году SF совместно с партнерами основала компанию Fengchao (Фэнчао) – оператора сети интеллектуальных шкафов для доставки. Идея в том, что курьеры любых служб (не только SF) могут оставлять посылки в защищенных ячейках, а получатели забирают их в удобное время, используя код. Fengchao быстро распространилась по Китаю: всего за 5 лет, к 2021 году, услугами этой сети воспользовались 360 млн человек. На долю Fengchao приходится около 70% рынка постаматов в стране. Для SF Express наличие такой инфраструктуры стало конкурентным преимуществом – её курьеры получили еще один способ надежно доставлять отправления при первом же заходе (избегая незапланированных повторных визитов). Хотя вокруг Fengchao были споры (например, о введении платы за долгий хранение посылки), формат прижился: в жилых комплексах и у офисов повсеместно стоят серые шкафы с логотипом “丰巢”. Кроме того, SF Express развивает и фирменные сервисные центры *SF Stations*, где клиенты могут сами сдать или получить отправление, оформить услуги упаковки и т.д. Эта омниканальная система (курьеры + постаматы + стационарные точки) даёт получателям выбор и снижает последние 100 метров доставки – часть пути клиент проходит сам, забирая из шкафчика.

Таким образом, опыт SF Express демонстрирует комплексный высокотехнологичный подход: прямая курьерская доставка с сильной IT-поддержкой, дополненная инновациями (дроны, постаматы), позволила компании установить новые стандарты последней мили. SF Express выигрывает за счет скорости (благодаря технологиям прогнозирования и собственным авиалиниям), надежности (благодаря контролю качества и цифровизации) и удобства (благодаря гибридной модели доставки с альтернативными опциями). Это укрепило ее позиции как одного из мировых лидеров логистики последнего этапа [9].

Современная последняя миля немыслима без крепкой IT-инфраструктуры. Обе рассматриваемые компании внедрили всесторонние системы отслеживания и управления доставкой. В СДЭК на каждом этапе перевозки курьеры оснащены мобильными устройствами – смартфонами или терминалами – что позволяет мгновенно передавать данные о статусе отправления в центральную систему. Клиент СДЭК может в любой момент по трек-номеру узнать, где находится его посылка, а при доставке курьер часто заранее связывается для согласования времени. Такая прозрачность не только повышает удовлетворенность получателей, но и служит внутренним инструментом контроля: руководители видят в реальном времени прогресс маршрутов, могут оперативно перераспределять задания при сбоях. Кроме того, СДЭК развивает собственные программные продукты – например, платформа CDEK.One предлагает интернет-магазинам готовые модули интеграции доставки, автоматизирующие создание отправок, расчет стоимости и отслеживание, что устраняет ручной труд и ошибки при массовых отправлениях.

SF Express, работая с колоссальным ежедневным объемом доставок по всему Китаю, пошла еще дальше в цифровизации. Компания создала комплексную систему “цифрового мозга” логистики. В ее основе – облачная платформа, объединяющая данные от миллионов посылок, транспорта и клиентов. Каждый курьер SF имеет профессиональный ручной сканер/терминал, через который получает задания, отмечает получение и вручение посылок. Все эти события мгновенно синхронизируются с центральной системой. SF Express была первым китайским оператором, внедрившим подобную единую мобильную систему для курьеров, задав отраслевой стандарт. Поверх сбора данных SF использует Big Data и AI: анализируется история задержек, загруженность маршрутов, поведение клиентов (например, когда они обычно бывают дома) – на основании этого алгоритмы ежедневно перераспределяют маршруты и временные окна доставки для оптимального результата. К примеру, если в каком-то районе по утрам часто никого не застают,

система может спланировать доставку туда во вторую половину дня. Также SF широко применяет машинное обучение в клиентском сервисе: чат-боты и голосовые помощники обрабатывают до 85% типовых запросов клиентов (от смены адреса до ускорения доставки) без участия человека, что экономит время и устраняет человеческий фактор. В совокупности, мощная IT-инфраструктура SF Express делает ее операции последней мили управляемыми в масштабах страны: даже при резком росте заказов (например, в День холостяков 11.11) система эффективно балансирует нагрузку, поддерживая высокий KPI вовремя доставленных заказов.

Важно, что обе компании рассматривают ИТ как стратегическое направление. СДЭК открыто заявляет о себе как об ИТ-компании, ежегодно внедряющей новые продукты для e-commerce. SF Express инвестирует в разработку собственных софтверных решений (системы маршрутизации, CRM для работы с клиентами отправителями, приложения для получателей и др.), а также в новейшие технологии вроде блокчейн для отслеживания цепочек поставок и системы визуального распознавания для контроля загрузки транспортных средств. Такая ориентация на данные и технологии позволяет и СДЭК, и SF оперативно реагировать на вызовы (пики спроса, новые требования клиентов) и постоянно улучшать эффективность последней мили.

Инновации – один из основных драйверов развития последней мили, особенно с ростом объемов доставки. Рассматриваемые компании демонстрируют разные темпы внедрения дронов и робототехники, отчасти отражающие различия рынков и регулирования.

В России нормативная база для беспилотной доставки только формируется, поэтому СДЭК пока не имеет коммерческих дрон-сервисов. Тем не менее, компания внимательно следит за мировыми трендами. В корпоративных материалах СДЭК упоминается использование дронов как перспективного способа ускорения транспортировки и снижения издержек. Вероятно, СДЭК готова приступить к испытаниям беспилотников, как только это станет практически целесообразно и разрешат регуляторы – особенно для доставки в труднодоступные районы (северные регионы, села без развитой инфраструктуры), где дроны могли бы заменить дорогие поездки на авто. Параллельно СДЭК делает упор на роботизацию складов и сортировки, что уже сейчас в ее контроле. Запущенная роботизированная сортировочная линия (в партнерстве с компанией Neuroniq) умеет автоматически измерять габариты посылок, сканировать штрихкоды и распределять отправления по направлениям при помощи автономных мобильных роботов. В отличие от конвейерной ленты, такая система масштабируемая и требует меньше площади – это важно, учитывая рост объемов. Благодаря роботизации СДЭК удалось значительно сократить время обработки посылок на складе: как отмечают в компании, система позволяет сразу направлять транспорт к любым свободным воротам разгрузки, избегая простоев и очередей. В результате машины меньше ждут, а грузы быстрее попадают к курьерам для финальной доставки. Эти улучшения косвенно, но существенно повышают эффективность последней мили – курьеры получают посылки без задержек [6].

В Китае компания SF Express находится на самой острой внедрения новых технологий в доставку. Мы уже подробно рассмотрели программу SF по дронам: от малых квадрокоптеров для города до тяжелых беспилотников для межрегиональных отправок. За несколько лет SF прошла путь от экспериментов до устойчивой модели использования дронов в определенных нишах – в частности, для срочной доставки документов, медикаментов, ценных грузов, где выигрыш во времени оправдывает затраты. Дроны SF оснащены передовыми системами навигации и способны летать на расстояния до 100 км с грузом ~10–20 кг. В сельской местности, где обычным курьерам пришлось бы тратить часы, беспилотник доставляет посылку за считанные минуты, после чего местный почтальон или курьер довозит ее от мини-хаба до двери. SF Express официально заявляет о намерении создать в Китае сеть, способную охватить беспилотной доставкой «каждый уголок страны» в кратчайшие сроки. Это амбициозно, но с учетом поддержки правительства (китайские регуляторы активно выделяют пилотные зоны для дронов) вполне осуществимо в ближайшее десятилетие. Кроме дронов, SF тестирует наземных роботов-курьеров – небольшие автономные тележки, которые могут развозить посылки по кампусам университетов или охраняемым жилым комплексам. Например, на некоторых «смарт-кампусах» в Китае уже можно видеть робокурьеров SF, самостоятельно доставляющих посылки из микро-сортировочного центра прямо к подъезду общежития. Это снижает нагрузку на персонал и дает 100% бесконтактную доставку – актуально даже после пандемии. Подобные наземные роботы-курьеры эксплуатируются в Мурино (Ленинградская область).

Помимо непосредственно доставки, автоматизация транспортных средств – еще одно поле инноваций. SF Express, имея огромный автопарк, внедряет системы помощи водителю, мониторинга вождения и оптимизации расхода топлива. Датчики IoT установлены на грузовиках и мото-курьерах, данные с них (скорость, маршруты, простои, холостой ход) анализируются для улучшения маршрутизации. Например, отслеживается показатель *Fuel Consumption Rate* – перерасход топлива может сигнализировать о неоптимальных маршрутах или длительных простоях. Благодаря таким системам SF снижает операционные затраты и экологический след последней мили.

Обе компании также экспериментируют с экологичными и инновационными видами транспорта. СДЭК в российских городах все чаще использует электромобили и электровелосипеды для курьеров – это снижает расходы на топливо и делает доставку «зеленее». В Китае законодательство по снижению выбросов стимулировало SF Express перевести большую часть городских доставок на электрические трициклы (на фото выше именно такой электрокурьерский трицикл). Кроме того, SF участвует в испытаниях автономных фургонов (self-driving vans) вместе с технологическими партнерами: уже были публичные демонстрации, где беспилотный мини-фургон SF движется по маршруту, останавливаясь у точек выдачи, хотя до полного внедрения еще далеко.

В итоге, роль инноваций в последней миле для этих компаний состоит в повышении масштабируемости и сокращении издержек. СДЭК на своем рынке делает упор на роботизацию внутренних процессов и готовится к новым технологиям, когда они станут оправданными. SF Express же, будучи в высококонкурентной среде с огромными



объемами, сама прокладывает путь для индустрии, вкладываясь в дроны и роботов уже сейчас. Обе стратегии оправданы контекстом и обе вносят вклад в постепенную трансформацию последней мили в более автоматизированную, «умную» и эффективную сферу.

Сети точек самовывоза и автоматических пунктов выдачи (PUDO – Pickup and Drop-off) зарекомендовали себя как эффективный инструмент оптимизации последней мили. Они уменьшают число адресных доставок и решают проблему отсутствия получателя дома. Как мы видели, СДЭК и SF Express подходят к PUDO с разных сторон, отражающих специфику их рынков.

Для СДЭК PUDO – это прежде всего франчайзинговые пункты выдачи заказов (ПВЗ). Такая модель особенно актуальна в России, где плотность населения невысока на большой территории, и содержать собственные отделения повсеместно дорого. Сотрудничая с локальными предпринимателями (франчайзи), СДЭК смогла построить одну из крупнейших сетей ПВЗ в стране: более 5,4 тыс. точек (включая постаматы) по данным самой компании. Франчайзи обеспечивают помещение и персонал, придерживаясь стандартов СДЭК, а взамен получают долю дохода. Для клиента франшиза незаметна – он видит единый бренд СДЭК и получает схожий сервис в любом городе. Эти пункты часто совмещают несколько функций: выдача посылок, прием отправок, примерка (для fashion-товаров), иногда функции мини-склада последней мили. В крупных городах один район может обслуживаться несколькими ПВЗ, что сокращает «последний километр» – клиенты сами проходят/проезжают небольшое расстояние до пункта. К тому же ПВЗ позволяют обрабатывать наложенные платежи, возвраты, обмены без участия курьера, что разгружает логистов. В период сезонов (например, предновогодний пик) СДЭК через ПВЗ справляется с возросшим объемом, перенаправляя туда часть доставок, когда курьеры перегружены. Развитие PUDO-сети стало одним из столпов стратегии СДЭК, дающим ей конкурентное преимущество по себестоимости доставки и охвату [4].

SF Express с самого начала делала упор на доставку до двери, но с бумом e-commerce в Китае тоже обратилась к PUDO-концепции. Вместо франчайзинговых пунктов SF выбрала путь автоматических постаматов и партнерских мини-точек. Fengchao (丰巢 – совместное предприятие SF и других логистических фирм – к 2021 году установило десятки тысяч шкафов, покрыв основные города. Эти постаматы стали неотъемлемой частью городского пейзажа: жилые комплексы специально отводят место для нескольких блоков ячеек. Курьеры SF Express активно используют Fengchao: если получателя нет дома или он не отвечает, посылка помещается в ячейку, а получателю автоматически отправляется SMS с кодом. Таким образом, курьер тратит секунды на передачу посылки в постамат и сразу может ехать дальше, не теряя времени на повторные визиты. Для SF это повысило производительность труда курьеров и снизило долю возвратов из-за недоставки. Однако SF столкнулась и с обратной стороной: поначалу сервис был бесплатным для клиентов, но накопив убытки, Fengchao ввела плату за хранение более 12 часов. Это вызвало протесты жителей некоторых городов, считавших, что курьеры перекладывают на них свои задачи (ведь клиент сам идет к шкафу). SF Express отреагировала, подчеркнув, что постаматы – лишь опция, и если клиент против, курьер обязан доставить лично. Тем не менее, большинство людей оценили удобство – забрать посылку можно в любое время, не привязываясь к курьеру.

Кроме постаматов, SF развивает сеть мелких партнерских точек («社区服务站 – 社区快递点»). Это аналоги наших пунктов выдачи, только небольшие магазины в жилых кварталах, сотрудничающие с SF и другими курьерскими службами. Там можно оставить посылку «на имя» получателя, и когда тот будет удобен – зайти забрать. Такой подход особенно распространен в сельских районах, где нет смысла ставить дорогостоящий автомат. SF Express, используя гибрид постаматов в городах и партнерских точек в деревнях, сумела достичь почти 100% покрытия PUDO по стране. Согласно исследованиям, к 2021 году около 50% всех посылок в Китае получалось через PUDO (постаматы или станции) вместо прямой курьерской вручения – это колоссальный сдвиг, сокративший нагрузку на последнюю милю и улучшивший удобство для занятых потребителей [9].

Важно отметить, что PUDO-модели развиваются повсеместно: в Европе растет сеть пакетоматов (Parcel lockers), в России – постаматы PickPoint, в США – пункты выдачи Amazon Hub и т.д. Опыт СДЭК и SF Express показывает, что для разных рынков успешны разные форматы. В России ставка на франчайзинговые ПВЗ оправдана из-за человеческого контакта (многие клиенты ценят возможность проверить товар, особенно при оплате наложенным платежом). В Китае, где ценится скорость и нет проблемы с электронными платежами, удачно прижились автоматизированные постаматы. Оба формата решают общую задачу – делают последнюю милю более гибкой, надежной и экономичной.

Разбор практик СДЭК и SF Express демонстрирует, что успешная оптимизация последней мили достигается путем комбинации организационных решений и внедрения технологий. Российская и китайская компания пришли к высокой эффективности, но разными путями, соответствующими контексту их работы:

СДЭК делает упор на доступность и плотность сети. Расширяя пункты выдачи и объединяясь с локальными партнерами, она сумела преодолеть географические и инфраструктурные барьеры огромной территории России. Технологии используются для поддержки – маршрутизация, отслеживание, ускорение складских операций – но в центре модели СДЭК стоит человек: франчайзи, который знает особенности своего города, и курьер, который лично общается с получателем на пункте или при вручении. Такая модель гибка и масштабируема без сверхвысоких инвестиций, что позволило СДЭК быстро расти [5]. Сильная сторона – оптимизация затрат (доставка до ПВЗ дешевле адресной) при сохранении удовлетворенности клиентов. Потенциальный минус – зависимость качества от партнеров-франчайзи, необходимость контролировать стандарты сервиса на тысячах точек.

SF Express, напротив, опирается на централизацию и технологии. Она инвестировала большие средства, чтобы контролировать каждый элемент последней мили, от собственного авиапарка до смартфона в руках курьера. Благодаря этому SF достигла выдающихся показателей скорости и надежности – ее модель менее вариативна, зато клиентоориентированность очень высокая (подстроиться под график клиента, доставить максимально быстро, решить



проблему проактивно). Технологическая насыщенность дала масштаб без потери качества: рост объемов обслуживания увеличивается автоматизацией. Преимущество SF – премиальный сервис и инновации, однако ему сопутствуют и более высокие расходы (содержание парка, разработка ПО, амортизация оборудования). SF компенсирует это либо более высокой ценой для клиента, либо за счет эффективности от технологий (уменьшение ручного труда, экономия времени).

Обе модели – и децентрализованная PUDO-сеть СДЭК, и централизованно-технологичная сеть SF – по-своему эффективны. Их успешность подтверждают показатели: СДЭК ежегодно увеличивает выручку двузначными темпами, расширяя присутствие, а SF Express прочно удерживает позиции топ-курьера в Китае, несмотря на конкуренцию от государственных (EMS) и гигантов e-commerce (Cainiao/Alibaba, JD Logistics). Это показывает, что универсального решения для последней мили нет – стратегия должна учитывать плотность городов, поведение потребителей, доступные инвестиции и др. Тем не менее, есть общие черты: и СДЭК, и SF активно внедряют IT-системы, аналитику данных, альтернативные точки получения, стремясь минимизировать слабые места последней мили (непредсказуемость, высокую стоимость, человеческий фактор).

Рассмотренные компании сумели извлечь конкретные конкурентные преимущества из своих инициатив по оптимизации последней мили:

**СДЭК:** благодаря широкой сети ПВЗ компания заняла прочную нишу в регионах, предложив интернет-ритейлу услугу, которую не мог обеспечить традиционный «Почта России» – относительно быструю и недорогую доставку до близкого клиенту пункта. Это стало критичным фактором успеха маркетплейсов и онлайн-магазинов в небольших городах. СДЭК фактически создала инфраструктуру e-commerce по всей стране, и сейчас пользуется плодами: её узнаваемость высока, а бренд ассоциируется с удобством и надежностью. Инвестиции в IT дали СДЭК имидж современной компании, и хотя технологий мирового уровня у нее может быть меньше, чем у глобальных гигантов, для российского рынка существующие решения (трекеры, API, сортировка) оказались достаточны, чтобы обеспечить конкурентоспособность. Внедрение роботизированного склада укрепило операционную эффективность – СДЭК может обрабатывать больше посылок быстрее, что важно в сезон. В итоге, ключевое преимущество СДЭК – эффективная, адаптивная операционная модель, позволяющая удерживать умеренные цены при расширении географии обслуживания. Это ставит ее впереди многих локальных конкурентов. Даже уход основателя и изменения в структуре владения (например, продажа доли бизнеса, о чем писали СМИ) не замедлили роста – модель оказалась устойчивой.

**SF Express:** вложения в инновации принесли компании репутацию технологического лидера логистики. SF известна тем, что устанавливает стандарты: первой внедрила отслеживание онлайн, первой применила дроны, создала огромный воздушный флот и т.п. Это привлекает корпоративных клиентов (крупный бизнес доверяет SF срочные и дорогие грузы) и удерживает требовательных розничных клиентов. SF Express превратила качество последней мили в свое УТП (уникальное торговое предложение): когда клиент видит опцию доставки SF, он уверен в своевременности и сервисе. Таким образом, брендовая ценность SF выросла на базе оптимизации последней мили – компания смогла премиально тарифицировать свои услуги и тем самым окупать инвестиции. Конкуренты, которые пытались демпинговать, нередко проигрывали из-за более низкого качества: например, при равной стоимости продавцы на Taobao скорее выберут SF для отправки ценного товара, чтобы избежать проблем. Кроме того, SF диверсифицировала услуги последней мили – от обычной экспресс-доставки до специализированных (холодовая доставка продуктов, доставка медикаментов с контролем температуры, etc.), используя свою гибкую логистическую сеть. Это еще больше расширило рынок компании. Конкурентам сложно повторить все преимущества SF, так как для этого нужно единовременно создать аналогичную инфраструктуру с самолетами, ИИ-системами и пр., что потребует много лет и миллиардных инвестиций.

Опыт СДЭК и SF Express предлагает ценные уроки, которые могут быть тиражированы на других рынках или использованы более мелкими игроками для повышения эффективности:

**Развитие PUDO:** Практика развёртывания пунктов выдачи и постаматов показала свою результативность. В странах, где еще доминирует курьерская модель «до двери», логистические компании могут внедрять гибридные схемы – открывать партнерские точки на базе существующих ритейл-магазинов, ставить автоматические ячейки в подъездах и офисах. Это требует относительно небольших инвестиций по сравнению с наймом новых курьеров, но резко увеличивает пропускную способность последней мили. Особенно перспективно это в быстрорастущих экономиках Юго-Восточной Азии, Африки, Латинской Америки, где инфраструктура доставки еще формируется. Там можно применить франчайзинговый опыт СДЭК, привлекая малый бизнес к логистике, или путь SF с консорциумом по шкафам – в зависимости от локальной специфики (уровень доверия к технологиям, предпочтения потребителей).

**Цифровизация процессов:** Независимо от размера компании, инвестиции в IT окупаются улучшением KPI доставки. Даже региональному курьеру имеет смысл внедрить систему отслеживания и мобильное приложение для курьеров – благо, сегодня доступны готовые SaaS-решения для логистики. Опыт SF показал, что на больших данных можно находить инсайты для оптимизации – например, куда ставить следующий ПВЗ или как разбить город на зоны доставки. Поэтому сбор данных о каждой доставке и последующий анализ (пусть даже простейший в Excel на начальном этапе) – необходимая практика. Компании могут перенимать элементы AI-систем: к примеру, динамическое планирование маршрутов в зависимости от пробок (как у СДЭК и SF) доступно через интеграцию с картографическими сервисами (Google Maps API, Яндекс.Карты и др.). Результат – экономия времени курьера до 20–30%. Другой пример – проактивное информирование клиентов: SF внедрила уведомления и чат-ботов, что снизило число звонков в поддержку. Это может повторить любая служба с помощью мессенджер-ботов или SMS-шлюзов.

**Использование дронов и робототехники в нишевых сценариях:** Не обязательно сразу пытаться заменить весь автопарк беспилотниками, но отдельные кейсы могут быть очень выигрышными. Например, доставка дронами на

острова или через заливы (где нет мостов) – как в проекте SF между Шэньчжэнем и Чжухаем – применима и в других местах планеты с похожей географией. Локальные власти часто поддерживают такие инициативы, если они решают инфраструктурную проблему. Малые роботы могут использоваться в крупных торговых центрах или университетских городках для развозки заказов из расположенных там складов – это повысит имидж компании как инновационной и даст опыт работы с новыми технологиями. Важно начать с пилотов, оценить экономику (как сделал SF, выявив, что дроны оправданы для срочных доставок) и быть готовым масштабировать, когда технология станет дешевле.

Клиентоориентированность и разнообразие опций: Обе компании предоставляют выбор сервисов (быстрая/дешевая доставка, самовывоз/курьер, наложенный платеж/онлайн оплата и т.д.). Это повышает удовлетворенность разных сегментов клиентов. Тиражируемый урок – гибкость услуг последней мили: логистические операторы должны стремиться предлагать не один «универсальный» способ, а подстраиваться под ситуацию. Например, можно внедрить опцию для получателя перенаправить посылку в постамат по ходу доставки (некоторые западные курьеры уже так делают). Или дать возможность выбирать временные интервалы доставки за доплату – кто-то заплатит, чтобы получить именно вечером, а другим лучше дешевле, но самовывозом. Этот подход повышает эффективность: платные опции окупают дополнительные затраты, а бесплатные (типа самовывоза) экономят ресурсы компании.

Партнерство с e-commerce и локальными властями: СДЭК и SF выросли вместе с рынком электронной торговли, фактически став его инфраструктурой. Логистическим компаниям в других регионах стоит теснее интегрироваться с маркетплейсами, онлайн-магазинами, предлагая им совместные проекты (например, открытие брендированных пунктов выдачи в магазинах партнера, как делает Amazon с Kohl's в США). Сотрудничество с городскими администрациями тоже важно – SF добилась статуса пилотной зоны для дронов в Шэньчжэне благодаря диалогу с властью. В других странах логисты могут участвовать в проектах «умный город», тестировать новые форматы доставки на государственные гранты. Это снижает финансовую нагрузку и ускоряет внедрение.

Таким образом, оптимизация последней мили – непрерывный процесс, требующий баланса между проверенными методами и инновациями. Российский пример СДЭК и китайский пример SF Express показывают, что ориентируясь на потребности клиента (будь то доступность или скорость) и используя весь арсенал доступных инструментов (сети PUDO, ИТ-системы, автоматизация, новые устройства), логистическая компания может существенно повысить эффективность доставки, превратив последнюю милю из «узкого места» в свое конкурентное преимущество. Другим игрокам рынка имеет смысл изучать и адаптировать эти практики под свою специфику – так мировая логистика в целом станет более гибкой, быстрой и надежной, отвечая вызовам стремительного роста электронной торговли.

Научный руководитель: Доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент Любименко А.И.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Lyubimenko A.I.

### Список литературы

1. Любименко А.И., Фурсова Е.А. Управленческие аспекты цифровизации транспортно-логистической экосистемы // Техник транспорта: образование и практика. 2024. Т. 5. Вып. 1. С. 77–82. <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2024.1.77-82>.
2. Курьерская доставка “последней мили” в России. Исследование РАЭК: Рынок курьерской доставки «последней мили» - М., 2023. [электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://storage.yandexcloud.net/eventico-rif23/b2/d215c52ae2c4ce6e3ecce7e3c2234e.pdf> (дата обращения 08.04.2025)
3. Kurochkina A.A., Shevchuk E.V., Bikezina T.V. Transformation of last-mile delivery as a method of improving customer experience in the Russian Federation. *Ekonomika i upravlenie* = Economics and Management. 2023; 29 (2):159-168. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-2-159-168>.
4. СДЭК расширяет сеть ПВЗ за пределами России. // New-Retail.ru. [электронный ресурс] Режим доступа: URL: [https://new-retail.ru/novosti/retail/sdek\\_rasshiryaet\\_set\\_pvz\\_z\\_predelami\\_rossii/](https://new-retail.ru/novosti/retail/sdek_rasshiryaet_set_pvz_z_predelami_rossii/) (дата обращения 08.04.2025)
5. Выручка СДЭК в 2023 году приросла на 43% // CNews. [электронный ресурс] Режим доступа: URL: [https://www.cnews.ru/news/line/2023-12-22\\_vyruchka\\_sdek\\_v\\_2023\\_godu\\_priroslo](https://www.cnews.ru/news/line/2023-12-22_vyruchka_sdek_v_2023_godu_priroslo) (дата обращения 08.04.2025)
6. СДЭК запустил в Петербурге первый российский склад с роботами // Деловой Петербург. [электронный ресурс] Режим доступа: URL: [https://www.dp.ru/a/2022/12/12/SDJEK\\_zapustil\\_v\\_Peterburg](https://www.dp.ru/a/2022/12/12/SDJEK_zapustil_v_Peterburg) (дата обращения 08.04.2025)
7. SF International Introduction [Обзор SF International] // DEIK. [электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.deik.org.tr/uploads/sf-international-introduction.pdf> (дата обращения 08.04.2025)
8. SF Express Approved to Fly Drones to Deliver Goods // Caixin Global. [SF Express получила одобрение на использование дронов для доставки товаров]
9. 丰巢：智能快递柜的发展之路 [Fengchao: путь развития интеллектуальных постаматов] // Sina Finance.

### References

1. Lyubimenko A.I., Fursova E.A. Upravlencheskie aspekty cifrovizacii transportno-logisticheskoy jekosistemy [Managerial aspects of digitalisation of transport and logistics ecosystem] // Technik Transport: Education and Practice. 2024. Т. 5. Вып. 1. С. 77-82. <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2024.1.77-82>.
2. Last mile courier delivery in Russia. Research RAEC: Market of courier delivery 'last mile' - M., 2023. [electronic resource] Access mode: URL: <https://storage.yandexcloud.net/eventico-rif23/b2/d215c52ae2c4ce6e3ecce7e3c2234e.pdf> (date of reference 08.04.2025)

3. Kurochkina A.A., Shevchuk E.V., Bikezina T.V. Transformation of last-mile delivery as a method of improving customer experience in the Russian Federation. *Ekonomika i upravlenie* = Economics and Management. 2023;29 (2):159-168. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-2-159-168>.
1. SDEK expands its network of retail outlets outside Russia. // New-Retail.ru. [electronic resource] Access mode: URL: [https://new-retail.ru/novosti/retail/sdek\\_rasshiraet\\_set\\_pvz\\_zapredelami\\_rossii/](https://new-retail.ru/novosti/retail/sdek_rasshiraet_set_pvz_zapredelami_rossii/) (access date 08.04.2025).
2. Revenue of SDEK in 2023 increased by 43% // CNews. [electronic resource] Access mode: URL: [https://www.cnews.ru/news/line/2023-12-22\\_vyruchka\\_sdek\\_v\\_2023\\_godu\\_priroslo](https://www.cnews.ru/news/line/2023-12-22_vyruchka_sdek_v_2023_godu_priroslo) (access date 08.04.2025)
3. СДЭК launched in St. Petersburg the first Russian warehouse with robots // Delovoy Peterburg. [electronic resource] Access mode: URL: [https://www.dp.ru/a/2022/12/12/SDJEK\\_zapustil\\_v\\_Peterburg](https://www.dp.ru/a/2022/12/12/SDJEK_zapustil_v_Peterburg) (date of address 08.04.2025).
4. SF International Introduction [Obzor SF International]// DEIK. [electronic resource] Access mode: URL: <https://www.deik.org.tr/uploads/sf-international-introduction.pdf> (date of access 08.04.2025)
5. SF Express Approved to Fly Drones to Deliver Goods // Caixin Global. [SF Express poluchila odobrenie na ispol'zovanie dronov dlja dostavki tovarov]
6. 丰巢: 智能快递的发展之路 [Fengchao: put' razvitija intellektual'nyh postamatov]// Sina Finance.

УДК 658.7

А. А. Балыков

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ЦЕПИ ПОСТАВОК

©А. А. Балыков, 2025

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18*

*Стратегия управления цепочками поставок играет ключевую роль в рамках стратегического управления предприятием. Корпоративная стратегия описывает мастер-план управления компанией, включающий в себя комплексные решения касательно определения отраслевой и географической сферы операций компании, процессов аквизиции или дивестиции бизнес-единиц, а также аллокации основных ресурсов по различным направлениям бизнеса. Эта стратегия отображает выбор направлений стратегического развития компании. Главная цель корпоративной стратегии заключается в рациональном распределении инвестиционных ресурсов для достижения максимального экономического эффекта. Успешная разработка корпоративной стратегии требует всестороннего анализа рыночных тенденций и общеэкономических условий.*

**Ключевые слова:** логистика, логистические процессы, стратегические направления, стратегическое управление.

A. A. Balykov

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, Saint Petersburg, Bolshaya Morskaya St., 18

### DEVELOPING A SUPPLY CHAIN STRATEGY

The supply chain management strategy plays a key role in the strategic management of the enterprise. A corporate strategy describes a master plan for managing a company that includes comprehensive solutions for determining the industry and geographical scope of the company's operations, the processes of acquisition or divestment of business units, as well as the allocation of core resources in various business areas. This strategy reflects the choice of the company's strategic development directions. The main goal of the corporate strategy is the rational allocation of investment resources to achieve maximum economic impact. The successful development of corporate strategy requires a thorough analysis of market trends and general economic conditions.

**Keywords:** logistics, logistics processes, strategic directions, strategic management.

Бизнес-стратегия служит дорожной картой для специфичной сферы деятельности в организации, устанавливая ее миссию, цели и методы для укрепления позиций на рынке. Каждая отрасль внутри компании разрабатывает свою уникальную стратегию, направленную на повышение конкурентных преимуществ своих продуктов или услуг. Эта стратегия дополняет и конкретизирует общую корпоративную стратегию, раскрывая стратегическое видение развития определенного бизнес-сегмента. Включая в себя функциональные стратегии, она охватывает различные стороны и механизмы реализации общей бизнес-стратегии [1].

Функциональная стратегия объединяет действия и планы, специфичные для различных областей деятельности и подразделений внутри компании, направляя их усилия к достижению общих стратегических амбиций организации. Она охватывает ключевые направления, включая маркетинг, производство, финансовое управление, а также разработку и усовершенствование продуктов и услуг, устанавливая для каждой из этих сфер специальные цели и задачи, которые способствуют общему стратегическому успеху. Функциональные стратегии служат основой для операционных решений и процедур в предприятии. В их числе, маркетинговая стратегия фокусируется на выборе продуктов для ассортимента компании и определении ключевых рынков, финансовая стратегия задает приоритеты

в организации капитала и финансировании бизнеса, в то время как стратегия по разработке продуктов направлена на инновации и внедрение новинок на рынке. Операционная стратегия, в свою очередь, направлена на оптимизацию производственного процесса и реализацию проектов в соответствии с маркетинговыми и развивающими стратегиями, учитывая финансовые ограничения.

Операционная стратегия представляет собой ключевой раздел в рамках стратегического планирования организации, ориентированный на оптимизацию процессов и ресурсов. Этот комплекс мер включает в себя рационализацию производственных потенциалов, эффективное распределение и контроль в сфере поставок, обеспечение крепких партнерских связей с поставщиками и производителями, интеграцию и использование передовых управленческих и производственных технологий, а также развитие корпоративных навыков и способностей внутри структуры компании.

Стратегия управления цепью поставок является составной частью общей операционной стратегии организации и фокусируется на оптимизации производственных мощностей всех участников цепочки, регулировании их расположения и координации взаимодействий между ними.

В процессе создания стратегии для цепочки поставок критически важно установить целевой исход, удовлетворяющий как потребности клиента, так и бизнес-цели компании.

Чтобы определить желаемый исход, применяется критерий конкурентоспособности. Этот показатель оценивается с позиции заказчика как в отношении качества и уникальности предлагаемых товаров или услуг, так и с точки зрения эффективности, надежности и оперативности логистических и сервисных процессов.

Конкурентоспособность товара отражает его способность удовлетворять потребности и предпочтения потребителя по качеству, функционалу, стоимости. А конкурентоспособность логистических процессов демонстрирует, насколько они отвечают требованиям клиента по эффективности, скорости, адаптивности и надежности доставки [2].

Качество обладает двойственными характеристиками в зависимости от подхода. Субъективно, оно измеряется степенью идеала – чем более идеален продукт, тем выше его качество. Этот подход, однако, не полностью соответствует коммерческим принципам. В коммерции, непрерывное улучшение не всегда цель сама по себе. Главная задача – достигнуть качества, которое удовлетворяет потребности клиента и за которое он готов заплатить, то есть качество должно соответствовать, но не превышать требуемый уровень. С этой перспективы качество определяется как способность продукта выполнять свои функции. Конкретнее, продукт должен соответствовать своим техническим характеристикам и оправдывать ожидания потребителя.

Качество может быть оценено посредством определенного набора спецификаций и атрибутов, присущих товару или предоставляемой услуге. Эти спецификации и атрибуты должны быть внедрены в товар или услугу на стадии их разработки (то есть в процессе проектирования, когда обычно говорят о качестве дизайна), а также реализованы в финальной версии товара на стадии производства (или непосредственно в процессе предоставления услуги). Следовательно, качество проектирования отражает степень, в которой потребности и требования заказчика интегрированы в описание товара/услуги, в то время как качество производства показывает, насколько конечный продукт соответствует первоначальному замыслу и проектным заданиям.

Можно утверждать, что качество представляет собой атрибут, присущий продукту. Впрочем, встречаются случаи, когда продукция отличается высоким качеством, однако логистические процессы – доставка продукции – оказываются медленными, негибкими и ненадежными. Следовательно, исключительно высокое качество продукта не гарантирует его успех на рынке.

Скорость показывает, сколько времени требуется организации для осуществления конкретного процесса, к примеру:

- эффективность производственного процесса определяется продолжительностью производственного цикла.
- скорость процесса закупки определяется временем, необходимым для завершения цикла закупок;
- время, требуемое для обработки заказа клиента, включая прием заявки, оформление сопутствующих документов и доставку товара, определяет скорость поставочного процесса.
- темпы разработки и внедрения в производство новой продукции оцениваются по продолжительности периода от предложения концепции продукта до момента, когда продукция становится доступна для выполнения заказов покупателей.
- скорость операций и принятие решений чаще выступает как критерий конкурентоспособности компании, а не её товаров или услуг.
- уровень сервиса определяется как мера эффективности и оперативности в выполнении потребностей клиентов, включая точность и время доставки товаров или предоставления услуг.

В стратегии «производство на склад», уровень сервиса оценивается через процент заказов, которые были полностью собраны со склада в момент оформления клиентом, или через процент полностью укомплектованных позиций в этих заказах.

В стратегиях «make-to-order» и «engineer-to-order», показатель качества обслуживания оценивается как доля событий, когда продукт был отправлен в соответствии с запрашиваемой клиентом или предварительно согласованной датой доставки.

Уровень сервиса служит показателем доверия к компании в роли поставщика и несомненно отражает ее способность конкурировать на рынке через качество поставляемых товаров.



Индикатор гибкости демонстрирует способность компании адаптироваться к новым обстоятельствам, включая изменение объема производства или предоставляемых сервисов, а также модификацию скорости этих изменений (насколько оперативно компания способна регулировать свой производственный объем). По сути, этот показатель отражает скорость и масштаб, с которыми компания может модифицироваться.

Производственные и дистрибуционные издержки определяют себестоимость товаров и расходы на управление логистическими цепями, отражаясь на ценообразовании и влияя на прибыльность изделий. Когда установление цены основывается на покрытии этих затрат, эффективное управление издержками повышает конкурентные преимущества товара на рынке. В ситуации, когда ценник опирается на рыночные факторы, контроль над издержками становится ключевым для увеличения прибыльности, что напрямую способствует повышению конкурентоспособности компании через экономическую выгоду ее деятельности [3].

Кроме экономических издержек, критическое значение имеет оптимизация активов фирмы, включая внеоборотные и оборотные. Эффективность распоряжения капиталом отражает способность компании успешно конкурировать на рынке.

Традиционно, для оценки эффективности использования оборотного капитала применяют показатели вроде коэффициента оборачиваемости оборотных активов и времени цикла их оборота.

Для измерения эффективности задействования фиксированных активов в деятельности предприятия аналитики применяют ключевые финансовые индикаторы: рентабельность инвестиций (ROI), рентабельность вовлеченного капитала (ROCE) и рентабельность активов (ROA).

Чтобы анализировать эффективность управления и, как следствие, конкурентное положение компании через призму издержек, применяется метод бенчмаркинга. Этот подход заключается в сравнении показателей издержек изучаемой компании с показателями, характерными для среднего уровня по отрасли, или же с данными предприятий, занимающих лидирующие позиции в данной сфере.

Критерии конкурентного преимущества различаются по степени их значимости для определенного бизнеса. Они классифицируются на категории: базовые критерии (Order Qualifiers), обеспечивающие участие в рынке, и дифференцирующие критерии (Order Winners), определяющие выбор покупателя в пользу конкретного предложения.

Для квалификационных критериев достижение удовлетворительного уровня (равенства с конкурентами или соответствия промышленным стандартам) достаточно для рассмотрения результатов как конкурентоспособных. Инвестиции в дальнейшее улучшение воспринимаются заказчиками как излишние и не приносят дополнительной ценности.

Каждое повышение качества ключевых факторов ценно, так как клиент увидит и вознаградит это улучшение. В другом изложении, для клиента представляет интерес важность данного фактора.

В соответствии с критериями квалификации, компания должна соответствовать или превосходить уровень своих соперников, в то время как по стратегическим аспектам она обязана демонстрировать значительное преимущество перед ними.

После идентификации и разбора факторов, определяющих конкурентное преимущество, а также определения ключевых показателей эффективности, используемых для оценки этих конкурентных факторов, приходит момент разработки директив для ключевых составляющих стратегии управления цепочками поставок, подлежащих влиянию или контролю со стороны компании. Другими словами, компания обладает возможностью осуществлять стратегическое планирование и внедрение решений, касающихся конфигурации элементов стратегии управления цепочками поставок [4].

Разделение участников цепочки создания ценности в рамках экосистемы распределенной организации подразумевает разделение их по двум направлениям: по охвату рынка и по месту в цепочке создания и продвижения товара к потребителям. Охват рынка предполагает степень его локализации, где наименьшим считается локальный рынок и наибольшим глобальный мировой рынок [5]. Два основных компонента стратегии управления цепочками поставок охватывают производственные возможности (или в более краткой форме - производственную мощность) и структуру цепи поставок.

Производственная мощность обозначает предельный объем продукции или услуг, который компания способна предоставить за определенный временной интервал. Это может выражаться в годовой производстве тонн товаров, месячном выпуске единиц изделий, квартальных часах предоставленных услуг и так далее.

Подходы к оптимизации производственной мощности в организациях классифицируются на два основных направления: определение конфигурации производственных ресурсов и стратегии их расширения.

Стратегическая позиция в сети цепочек поставок. Организация определяет своё положение в экосистеме цепочек поставок, решая, какие сегменты будет контролировать напрямую через владение и какие отношения с соседними звеньями будут строиться на партнёрстве. В структуре любой цепочки поставок присутствует ключевое звено (часто называемое в международных источниках «channel master»), оказывающее решающее влияние на концепцию и эффективность работы всей цепочки. В контексте этого, для каждой компании в рамках цепочки поставок критично определить свою роль в данной системе, будь то лидирующая позиция, вносящая вклад в формирование операционных стандартов и инноваций, или более пассивная, при которой компания следует установленным принципам, диктуемым доминирующим участником [6].

Ключевым аспектом является разработка стратегии ответных действий на динамичные изменения, влияющие на компанию в контексте цепочки поставок, такие как колебания спроса со стороны клиентов, волатильность в потоках ресурсов, перестановки в балансе сил внутри цепочки и изменения в потоках данных. Это означает, что компания должна оперативно определить свой подход к управлению спросом, уровнем запасов, закупочными процессами,

производственной программой и распределением ресурсов, чтобы эффективно адаптироваться к текущим условиям и поддерживать устойчивость и конкурентоспособность на рынке.

Дифференцируют два ключевых направления стратегических действий в сфере формирования цепочек поставок: стратегии касательно позиционирования компании в логистической цепи и стратегии, определяющие характер взаимодействий с бизнес-партнёрами (включая поставщиков и покупателей) внутри этой цепочки.

Стратегии управления местоположением компании в логистическом цепи обозначают определение сферы прямого влияния компании внутри этой цепи. Это может означать контроль над определенными сегментами процесса - от забора сырья (например, добыча и базовая обработка) через производственные этапы до заключительной стадии, представленной розничной продажей. В определенных случаях, компании прибегают к полной вертикальной интеграции, охватывая все ступени логистической цепи от начала до конца – от сырья до потребителя, но подобные случаи на практике редки из-за их масштабности и сложности управления. Это решение о месте в цепочке, компания принимает исходя из своей стратегии укрепления конкурентных преимуществ.

В процессе выбора стратегической позиции в цепочке создания стоимости, предприятиям необходимо оценить потребность в адаптации управленческих подходов к цепям поставок, учитывая специфику целевых рынков. Разнообразие требований от различных сегментов рынка предполагает учет широкого спектра условий конкуренции. Это может включать разработку множественных, взаимонезависимых цепочек поставок, каждая из которых нацелена на выполнение определенных критериев эффективности, включая, но не ограничиваясь, временными рамками доставки, стоимостью, качеством товаров и другими ключевыми показателями.

Определение характера связей с контрагентами в логистической цепочке является столь же критическим, как и определение места компании в этой цепочке. В данном контексте акцентируется внимание на стратегически значимых решениях, таких как:

- определение подхода к управлению поставщиками, рассматривая ли многоканальную закупочную стратегию или предпочтение единственного поставщика, даже если существуют другие варианты;
- определение оптимальной стратегии взаимодействия с контрагентами, где возможные стратегии могут варьироваться от строительства партнерских отношений и формирования альянсов до поощрения активной конкуренции среди поставщиков для получения лучших условий. В случае выбора стратегии партнерства, компания активно занимается исследованием и поддержкой развития своих поставщиков, стремясь к созданию устойчивой цепочки поставок на будущее.

Основная цель корпоративной стратегии в области управления цепочками поставок заключается в формировании их структуры таким образом, чтобы она способствовала достижению и поддержанию ключевых показателей конкурентной способности. В рамках этой задачи организация акцентирует внимание на определении оптимального перечня материальных и информационных активов, а также на разработке и улучшении оперативных процедур и процессов в ключевых сферах, таких как производственные возможности и настройка сети поставок. Все эти элементы в итоге формируют оперативные компетенции компании, усиливая её стратегическую позицию на рынке. Таким образом, эволюция и совершенствование этих компетенций представляют собой один из важнейших аспектов стратегического управления в цепях поставок.

Научный руководитель: Доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент Любименко А.И.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Lyubimenko A.I.

### Список литературы

1. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. В трех томах. Учебник под редакцией Б.А. Аникина. – М.: Проспект, 2024.
2. Мясникова Л.А. Развитие форм организации логистики: от конкуренции к сотрудничеству // Форсайт логистики: будущее логистики глазами молодых ученых. – СПб.: СПбГЭУ, 2022. – С. 125-132.
3. Лысоченко А.А. Система стратегического и логистического управления в сфере обеспечения экологической и продовольственной безопасности: Монография. – Ростов н/Д: Содействия – XXI век, 2021.
4. Пасюнин, Э.В. Проектирование цепи поставок коммерческим посредником [Текст] / Э.В. Пасюнин // Материалы междунар. науч. практ. конф. Логистика, бизнес-статистика, сервис; проблемы научных исследований и подготовки специалистов. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2022.
5. Любименко А.И., Фурсова Е.А. Управленческие аспекты цифровизации транспортно-логистической экосистемы // Техник транспорта: образование и практика. 2024. Т. 5. Вып. 1. С. 77–82. <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2024.1.77-82>.
6. Келим А.А., Нос В.А. Выбор стратегии организации цепочки поставок // Логистические инновации в коммерции и маркетинге: Научная сессия профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов по итогам НИР 2007 год, март-апрель 2008 г. – СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2021. – С.16-19.

### References

1. Logistics and supply chain management. Theory and practice. In three volumes. Textbook edited by B.A. Anikin. Moscow: Prospekt, 2024.

2. Myasnikova L.A. Development of forms of logistics organization: from competition to cooperation // Foresight of logistics: the future of logistics through the eyes of young scientists. Saint Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, 2022. pp. 125-132.
3. Lysochenko A.A. The system of strategic and logistical management in the field of environmental and food security: Monograph. – Rostov n/A: Assistance – XXI century, 2021.
4. Pasyunin, E.V. Designing a supply chain by a commercial intermediary [Text] / E.V. Pasyunin // Proceedings of the International Scientific and practical conference. Logistics, business statistics, service; problems of scientific research and training of specialists. Samara: Publishing House of the Samara State Economic University. University, 2022.
5. Lyubimenko A.I., Fursova E.A. Upravlencheskie aspekty cifrovizacii transportno-logisticheskoy jekosistemy [Managerial aspects of digitalisation of transport and logistics ecosystem] // Technik Transport: Education and Practice. 2024. T. 5. Вып. 1. С. 77-82. <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2024.1.77-82>.
6. Kelim A.A., Nos V.A. Choosing a supply chain strategy // Logistics innovations in commerce and marketing: A scientific session of faculty, researchers and postgraduates based on the results of research in 2007, March-April 2008 – St. Petersburg: SPbGUEF Publishing House, 2021. – С.16-19.

УДК 65

И.Д. Бутырин

## ЗНАЧЕНИЕ ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В ТЕКУЩИХ УСЛОВИЯХ РЫНКА

© И.Д. Бутырин, 2025

*Санкт-Петербургский государственный университет технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18*

*Аннотация: В статье рассматривается важность фонда оплаты труда (ФОТ) в сфере общественного питания как ключевого экономического параметра, влияющего на стабильность и прибыльность предприятий. Анализируется роль эффективного финансового управления, правильного формирования и анализа ФОТ для оптимизации затрат и мотивации персонала. Также подчеркивается, что качественный персонал является основным ресурсом ресторанного бизнеса, где человеческий фактор напрямую влияет на клиентский опыт и успешность заведения. Работа освещает различные аспекты мотивации сотрудников, включая материальные и нематериальные стимулы, а также обсуждает актуальные проблемы на рынке труда, такие как влияние маркетплейсов и растущая популярность профессии курьера на кадровый состав в общественном питании. Автор обращает внимание на сложные вызовы миграционной политики и необходимость адаптации работодателей к изменяющимся условиям.*

Ключевые слова: Фонд оплаты труда, общественное питание, мотивация, персонал, рынок труда, оплата труда, финансовое управление, конкурентоспособность, кадры, качество обслуживания, заведение.

**I.D. Butyrin**

Saint-Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

### THE IMPORTANCE OF THE WAGE FUND IN THE FIELD OF PUBLIC CATERING

*Annotation: The article examines the importance of the wage fund in the field of public catering as a key economic parameter affecting the stability and profitability of enterprises. The article analyzes the role of effective financial management, proper formation and analysis of FOT for cost optimization and staff motivation. It is also emphasized that high-quality staff is the main resource of the restaurant business, where the human factor directly affects customer experience and the success of the institution. The paper highlights various aspects of employee motivation, including tangible and intangible incentives, and discusses current issues in the labor market, such as the impact of marketplaces and the growing popularity of the courier profession on the workforce in catering. The author draws attention to the complex challenges of migration policy and the need for employers to adapt to changing conditions.*

Keywords: Wage fund, catering, motivation, staff, labor market, remuneration, financial management, competitiveness, personnel, quality of service, institution.

Фонд оплаты труда (ФОТ) – один из важнейших экономических параметров на предприятии общественного питания. Термин, о котором пойдёт речь – суммарный объём денежных средств, выплаченных организацией своим сотрудникам в качестве вознаграждения за их работу в течение определенного отрезка времени (как правило, за месяц, квартал или год). В эту сумму входят все выплаты, обусловленные трудовыми отношениями и регламентированные трудовым законодательством, коллективным договором и индивидуальными трудовыми контрактами с работниками.

**Введение** эффективного финансового управления является ключевым фактором успешного функционирования предприятий сферы общественного питания. В рамках общей финансовой стратегии ФОТ выступает одним из наиболее значимых параметров, определяющих стабильность и прибыльность деятельности. Правильное формирование и анализ ФОТ оказывают непосредственное влияние на оптимизацию затрат, мотивацию персонала и, как

следствие, на конкурентоспособность предприятия. К ключевым параметрам финансовой модели предприятия общественного питания можно отнести: закупку сырья и хозяйственных средств, фонд оплаты труда и аренду помещения. В современных реалиях на эти показатели уходит до 75% выручки с товарооборота, а значит, работа с каждым из показателей имеет непосредственную значимость для ведения предпринимательства в данной сфере.

В целом одним из важнейших этапов планирования и реализации проектов в сфере общественного питания является точный расчет ФОТ, интегрированный в финансовую модель проекта или предприятия. Некорректная оценка ФОТ может привести к серьезным финансовым ошибкам, таким как недостаток средств на выплату заработной платы, а как следствие снижение мотивации персонала, несоблюдение трудового законодательства и, в итоге, к убыточности предприятия. В связи с этим, необходимо учитывать все факторы, влияющие на ФОТ, включая структуру персонала, уровень заработной платы, систему премирования, социальные выплаты и налоговые отчисления. Обычно именно этому параметру уделяется особое внимание при составлении финансовой модели, так как на сегодняшний день рынок труда в России переживает не лучшие времена, и нужно как можно тщательнее анализировать именно эту переменную ведения бизнеса в сфере общественного питания.

Анализ текущей ситуации в отрасли показывает, что в сфере общественного питания показатели ФОТ составляют от 18% до 27% от общей выручки [1]. Данный диапазон является ориентиром, однако, точное значение ФОТ может существенно варьироваться в зависимости от формата предприятия (ресторан, кафе, столовая, фаст-фуд), уровня сервиса, квалификации персонала, региона и других специфических факторов. Безусловно каждый предприниматель стремится к заветным 18%, однако средними значениями являются 20–22%. Повышение процента ФОТ может свидетельствовать о нескольких негативных явлениях в ведении того или иного ресторанного бизнеса, таких как - изначально неудачная концепция заведения, сезонность в сфере и плохо подобранный персонал, не справляющийся со своими обязанностями.

Исходя из вышеперечисленного можно сделать вывод, что люди – основной ресурс предприятия общественного питания. Это утверждение так же подтверждают следующие аргументы:

- Работа в сфере обслуживания это прямое взаимодействие с гостями: в отличие от многих других отраслей, в общепите персонал непосредственно взаимодействует с клиентами. Официанты, бармены, хостес, администраторы создают атмосферу заведения, влияют на настроение гостя и формируют его общее впечатление. Их приветливость, доброжелательность, профессионализм и умение общаться напрямую влияют на лояльность клиентов и их желание вернуться. Хороший персонал умеет находить индивидуальный подход к каждому гостю, учитывать его предпочтения и потребности. Это создает ощущение заботы и внимания, что особенно ценно для клиентов. Так же неизбежно возникают ситуации, когда гости недовольны обслуживанием, блюдом или другими аспектами. Умение персонала оперативно и профессионально решать конфликты, находить компромиссы и удовлетворять потребности гостей – ключевой фактор сохранения репутации заведения и удержания клиентов.

- Именно персонал отвечает за качество продукции и сервиса. Повара и кухонные работники непосредственно отвечают за качество блюд, их вкус, внешний вид и соответствие санитарным нормам. От их профессионализма, опыта и творческого подхода зависит репутация ресторана или кафе. Официанты и бармены не только принимают заказы и разносят блюда, но и консультируют гостей по меню, рекомендуют напитки, следят за чистотой столов и общим порядком в зале. Качество обслуживания напрямую влияет на удовлетворенность гостей. Менеджеры, администраторы и управляющие отвечают за организацию работы заведения, планирование ресурсов, контроль качества и решение текущих проблем. Их эффективность напрямую влияет на прибыльность и успешность бизнеса.

- Очень важным фактором является внутренняя культура и командная работа. Позитивная и дружелюбная атмосфера внутри коллектива передается гостям, создавая приятное впечатление о заведении. Эффективная командная работа между разными подразделениями (кухня, зал, бар) обеспечивает быстрое и качественное обслуживание гостей. Мотивированный и лояльный персонал работает более эффективно, меньше допускает ошибок и более заинтересован в успехе предприятия.

В ресторанном бизнесе, где клиентский опыт стоит на первом месте, человеческий фактор является определяющим. Люди – это не просто сотрудники, они лицо заведения, создают его уникальную атмосферу и напрямую влияют на качество продукции и обслуживания. Вкладывать в персонал – значит вкладывать в успех и процветание любого заведения общественного питания.

Из этого следует простой, но очень правильный тезис: «Лучшие кадры за «лучшие» деньги», что замечательно характеризует корректную стратегию ведения бизнеса, включая и сферу общественного питания [2].

Мотивация сотрудников в сфере общественного питания является ключевым фактором успеха и стабильности кадрового состава. Учитывая специфику отрасли, где высокая ротация персонала и напряженный график работы являются нормой, требуется комплексное решение мотивации, которое должно включать в себя как материальные, так и нематериальные поощрения.

К материальной мотивации относятся такие аспекты:

- Конкурентоспособная заработная плата. Нужно постоянно анализировать рынок труда, чтобы предлагать достойную зарплату своим сотрудникам, которая будет соответствовать проделанной работе. Существует несколько систем оплаты труда: оклад, почасовая оплата, сдельная оплата, - последняя применяется в сфере общепита крайне редко, в определенных случаях. Кроме того, чаевые являются важным фактором мотивации (например, для официантов) который зависит от качества обслуживания и щедрости гостей. Необходимо обеспечить прозрачность и справедливость распределения чаевых.



– Премирование. В данном аспекте можно выделить следующие составляющие: премии за выполнение плана продаж, премии за высокие показатели качества работы (отсутствие жалоб, положительные отзывы), премии за стаж работы, а также ежемесячные премии по результатам работы всего предприятия.

– Дополнительные выплаты. Сюда можно отнести оплату сверхурочных работ (в соответствии с законодательством), компенсацию транспорта и компенсацию питания, если такие были прописаны в трудовом договоре.

– Система повышения заработной платы. Сотрудники должны чётко понимать, что им нужно для повышения зарплаты. Должны существовать критерии для повышения оплаты труда. Очень часто практикуется система среза знаний или же мини экзаменов на предприятиях, чтобы установить зарплату согласно квалификации сотрудника. Так же важна индексация заработной платы в соответствии с инфляцией.

Нельзя обойти стороной и нематериальную мотивацию, значение которой заключается в том, что она способна повысить удовлетворенность сотрудников, их преданность компании и производительность труда, не прибегая к прямым финансовым поощрениям. К такой мотивации можно отнести:

– Признание и поощрение. Необходимо регулярно хвалить и благодарить сотрудников за хорошо проделанную работу. Должен быть чёткий контраст – указывать на ошибки в случаях не качественно выполненной работы и выделять положительные моменты. Примером может служить регулярная благодарность в рабочих чатах после успешного и продуктивного рабочего дня, например когда предприятие перевыполнило план по продажам за день.

– Карьерный рост. Существуют группы людей, для которых личные амбиции могут быть важнее материального состояния на определённом этапе жизни. В том числе для таких людей в компании обязательно должна быть хоть какая-то карьерная перспектива. Много, где используют прямую карьерную лестницу, где человек начинает поваром или помощником повара, и постепенно может достичь должности регионального менеджера, такая перспектива, например, существует в сети «Додо пицца». В том числе, для этого на предприятии должна существовать чёткая система карьерного роста с понятными требованиями и перспективами.

– Качественные условия труда. К таковым можно отнести комфортное рабочее место и современное оборудование, обеспечение безопасных условий труда и комфортная зона отдыха для персонала. Это крайне важный критерий, ведь в большинстве случаев сотрудники сферы общественного питания весь день находятся на рабочем месте.

– Позитивная рабочая атмосфера. Дружелюбный и сплочённый коллектив способствует хорошей рабочей атмосфере и созданию взаимного уважения сотрудников на предприятии. Данный пункт является достаточно сложным в исполнении, так как у каждого человека свой характер, сотрудники могут быть с разным настроем, у каждого есть личная жизнь. Хороший руководитель должен быть неплохим психологом, чтобы контролировать настроения на предприятии.

– Лояльность руководства. Руководителю следует принимать в расчёт различные обстоятельства, которые могут нарушить рабочий процесс. Болезни, какие-то личные неотложные дела бывают с каждым человеком, и в таких ситуациях важно не просто принять как факт проблемы сотрудника, но и по возможности предложить ту или иную помощь. Кроме того, что это просто по-человечески правильно, такая позиция безусловно эмоционально привяжет сотрудника к предприятию, коллективу, и персонально к руководителю.

Сочетание материальных и нематериальных стимулов помогает не только мотивировать, но и удерживать ценных сотрудников. Лояльность персонала повышается при соблюдении всех вышеперечисленных пунктов.

В индустрии общественного питания, подобно другим секторам экономики, применяются различные системы оплаты труда. Каждая из них обладает своими сильными и слабыми сторонами и может оптимально соответствовать конкретным особенностям предприятия, позиции работника и задачам, которые ставит перед собой руководство.

Выбор подходящей формы оплаты труда зависит от множества факторов, включая тип заведения, квалификацию персонала и стратегические цели компании. Необходимо тщательно анализировать все параметры, чтобы найти наиболее эффективное решение, удовлетворяющее как работодателя, так и сотрудников.

В своей основе в сфере общественного питания преобладает 2 системы оплаты труда: окладная и повременная. Как правило окладная система распространена среди административно-управляющего персонала (АУП), а повременная среди рабочего соответственно.

У повременной оплаты есть как плюсы, так и минусы. К положительным сторонам следует относить простоту расчёта и расчёта, стабильность заработка сотрудника, а также условную лёгкость контроля за графиком работы. К недостаткам относится то, что такая системы оплаты не стимулирует повышение производительности труда, и требует жёсткого контроля за выполнением трудовых обязанностей. На данный момент самой популярной повременной оплатой является почасовая, она считается самой объективной и удобной.

Система окладов и бонусов в общепите – это комплексный подход к оплате труда, сочетающий в себе стабильность гарантированного дохода (оклада) и стимулы для достижения определенных результатов (бонусы). Правильно разработанная система мотивирует персонал, повышает его лояльность и способствует достижению целей заведения.

Так как контролировать работу линейного персонала удобнее и выгоднее через управленцев на производстве, то и их заработная плата должна зависеть от достижений предприятия. В современной системе общественного питания АУП и рабочий персонал получают практически одинаковый заработок, при разных системах оплаты труда, однако у них стоят разные задачи. Администраторы для желаемого дохода должны быть ответственными за работу заведения. В этом руководителям помогает система бонусов, при которой у управляющего персонала есть мотивация в виде желаемых бонусов.

Существуют разные факторы, влияющие на размер оклада. К таким можно отнести должность (чем выше должность и уровень ответственности, тем выше оклад) и квалификацию (опыт работы, образование, наличие специальных навыков). Уже по этим двум условиям оклады могут меняться в большую или меньшую сторону.

Для установления выгодных обём сторонам окладов необходимо произвести следующие действия:

- Провести анализ финансовой модели, к какому ФОТ стремится организация, какой планируется товарооборот, какое количество персонала требуется на точку.
- Провести анализ рынка труда, чтобы определить средний уровень заработной платы для каждой должности в вашем регионе.
- Разработать четкую систему грейдов и должностных инструкций, чтобы установить четкие критерии для определения размера оклада.
- Регулярно пересматривайте оклады, учитывая инфляцию и изменения на рынке труда.

Существуют различные виды бонусов, которые подходят в той или иной ситуации, в зависимости от целей заведения и его масштабов:

- Индивидуальные бонусы. Выплачиваются отдельным сотрудникам за достижение личных целей. К таким целям может относиться объём продаж, рейтинг заведения, результаты проверок, если предприятие является сетью или франшизой.
- Командные бонусы. Выплачиваются всей команде за достижение общих целей. В сущности, могут повторять цели индивидуальных бонусов.
- Бонусы за стаж работы. Выплачиваются сотрудникам, проработавшим в компании определенное количество лет, в знак признания их лояльности и вклада в развитие бизнеса.

Как и у системы повременной оплаты у окладной и бонусной системы есть свои достоинства и недостатки.

К преимуществам относятся:

- Повышение мотивации и производительности труда. Бонусы стимулируют сотрудников к достижению целей и улучшению результатов работы.
- Увеличение прибыли заведения. Достижение целей и выполнение KPI приводит к увеличению выручки и прибыли.
- Создание позитивной рабочей атмосферы. Справедливая и прозрачная система оплаты труда способствует созданию позитивной и мотивирующей рабочей атмосферы.

К недостаткам же можно отнести:

- Возможность манипуляций: Недобросовестные сотрудники могут пытаться манипулировать показателями для получения бонусов.
- Необходимость постоянного мониторинга и корректировки: Система нуждается в регулярном пересмотре и адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Определение оптимальной модели оплаты труда – будь то фиксированные оклады с премиями или почасовая оплата – является важным управленческим шагом, напрямую влияющим на стимулы, производительность и приверженность сотрудников в ресторанном бизнесе.

Очень актуальной на сегодняшний день является проблема с рынком труда в сфере общественного питания. К сожалению, последний год не был очень благоприятным в этой отрасли и причиной послужили несколько факторов. Популярность маркетплейсов вынудило работодателей из этой сферы «поломать» рынок труда в России. Маркетплейсы часто предлагают более гибкий график работы, возможность частичной занятости и относительно простую систему трудоустройства. Это привлекает работников, которые ранее работали в традиционной рознице или сфере предоставления услуг. Традиционные магазины и предприятия сферы услуг не всегда могут предложить такие же гибкие условия труда и конкурентную заработную плату, что приводит к оттоку квалифицированных кадров. В результате этого оттока в общепите может возникать дефицит квалифицированных кадров, что негативно сказывается на качестве обслуживания и эффективности работы этих предприятий.

Помимо популярных маркетплейсов негативным образом сказывается на рынке труда и профессия курьера. Большая популярность доставок пришла ещё во времена Covid-19, однако со временем не только не пошла на спад, а стала ещё больше преобладать в повседневной жизни. Теперь если у твоей компании, будь то розничный магазин или предприятие общественного питания, нет собственной курьерской службы, то это будет большим конкурентным недостатком. Из-за этого курьеры становятся всё более востребованными, а в следствии и растёт их средняя зарплата. По состоянию на февраль 2025 года средняя заработная плата курьера составляет 100 000 рублей, и что показательно, медианная заработная плата – 91 000 рублей [3]. В сравнении с этим, заработная плата в бистро азиатской кухни «Дед Хо», например, составляет: у администратора 75 000–80 000 рублей/ мес., а у поваров - 100 000 рублей. Однако, для такого дохода повару нужно отработать более 300 часов в месяц. В результате в ресторанном бизнесе ощущается сильный «кадровый голод», особенно работников с российским паспортом, потому как нет таких людей, которые согласны работать по 12 часов ежедневно, 6 дней в неделю.

Исходя из данных проблем с рабочей силой, подавляющее количество предприятий общественного питания вынуждены искать сотрудников среди иностранных граждан, приехавших на заработки в Россию. Основной контингент – выходцы из стран ближней Азии, а именно Узбекистана. Так как они приезжают непосредственно на заработки и готовы работать по 12 часов в день. Однако, как и везде, в данном вопросе существует немало подводных камней.

Один из таких факторов - миграционная политика страны, особенно после весны 2024 года. Сейчас получение патента на работу для иностранного гражданина стало сложнее, например был введён обязательный экзамен по русскому языку, который смогли пройти далеко не все работающие. В связи с этим в момент произошёл отток рабочих с предприятий общественного питания, и кому-то пришлось даже закрыться.

Второй неочевидный, но существенный фактор - большая трудоспособность приезжающих граждан. Так как в основе своей они работают за почасовую оплату, им выгодно находиться на рабочем месте как можно дольше. Из-за

этого случаются ситуации, когда предприятию требуется один фонд рабочего времени, а рабочим же, напротив кажется, что данного фонда недостаточно, и даже один час может стать серьёзным аргументом против. Однако, как заявлялось ранее ФОТ является ключевым финансовым показателем сферы общественного питания, и его необходимо держать в определённом диапазоне для получения планируемой прибыли.

Хорошего руководителя или предпринимателя выделяет умение балансировать между удовлетворённостью работников предприятия и выгодой, на которую он рассчитывает. Для этого нужно не только быть замотивированным идеями своего дела, но и иметь разносторонний опыт, и чтобы грамотно распоряжаться фондом оплаты труда в современных условиях рынка требуется социально-экономическая адаптация внешним трудовым условиям, а не только существующим трудовым нормам и порогами рентабельности бизнеса.

*Научный руководитель: доцент, кандидат экономических наук,*

*Иванова М. А.*

*Scientific supervisor: Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,*

*Ivanova M. A.*

### Список литературы

1. Сервис «Простые решения». URL: <https://pro126.ru/news/detail/fond-oplaty-truda-v-obshchepite-cto-cto-takoe-dlya-chego-ego-nuzhno-planirovat-i-kak-ego-rasschitat> (дата обращения: 29.03.2025)
2. Институт развития социально-экономических проектов и инициатив. URL: <https://irsepi.ru/kadry-reshayut-vse/> (дата обращения: 29.03.2025)
3. ГородРабот.ру. URL: <https://russia.gorodrabot.ru/salaries/kurer> (дата обращения: 29.03.2025)

### References

1. Servis «Prostye resheniya» URL: <https://pro126.ru/news/detail/fond-oplaty-truda-v-obshchepite-cto-cto-takoe-dlya-chego-ego-nuzhno-planirovat-i-kak-ego-rasschitat> (data obrasheniya: 29.03.2025)
2. Institut razvitiya socialno-economicheskikh projektov i initsiativ. URL: <https://irsepi.ru/kadry-reshayut-vse/> (data obrasheniya: 29.03.2025)
3. GorodRabot.ru URL: <https://russia.gorodrabot.ru/salaries/kurer> (data obrasheniya: 29.03.2025)

УДК — 339.138.796

Быков Л.А.

## СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18*

### Аннотация

В статье «Стратегия маркетинга как фактор конкурентного преимущества спортивных организаций» подчеркивается значимость маркетинга в деятельности спортивных организаций и его влияние на формирование общей стратегии развития. Маркетинг играет ключевую роль в удовлетворении потребностей бизнеса и создании ценности для спортивных товаров и услуг. Разработанная стратегия маркетинга определяет, как организация будет использовать свои ресурсы для достижения долгосрочных целей, а также конкретные шаги и инструменты для реализации этой стратегии.

Ключевые слова: стратегия маркетинга, спортивные организации, целевая аудитория, цель.

Bykov L.A.

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, 18 Bolshaya Morskaya St. Petersburg, 191186

### MARKETING STRATEGY AS A FACTOR OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF SPORTS ORGANIZATIONS

**Abstract.** The article “Marketing strategy as a factor of competitive advantage of sports organizations” highlights the importance of marketing in the activities of sports organizations and its impact on the formation of an overall development strategy. Marketing plays a key role in meeting business needs and creating value for sporting goods and services. The developed marketing strategy defines how the organization will use its resources to achieve long-term goals, as well as specific steps and tools to implement this strategy.

**Keywords:** marketing strategy, sports organizations, target audience, goal.

Актуальность исследования «Стратегия маркетинга как фактор конкурентного преимущества спортивных организаций» обусловлена возрастающей значимостью маркетинга в современном спортивном бизнесе. В условиях динамично развивающейся рыночной экономики, характеризующейся растущей конкуренцией и меняющимися потребностями аудитории, эффективное использование маркетинговых инструментов становится критически важным для успешного функционирования и развития спортивных организаций [5].

Целью данного исследования является комплексное изучение роли маркетинга в деятельности спортивных организаций, с акцентом на анализ стратегии маркетинга и её влияния на формирование конкурентных преимуществ. Помимо этого, целью является выявление ключевых факторов, определяющих формирование эффективной стратегии маркетинга в спортивной сфере, таких как особенности целевой аудитории, специфика спортивного продукта, рыночные тенденции и экономические условия [8].

Также в рамках исследования будут определены основные задачи и этапы разработки стратегии маркетинга, позволяющие спортивным организациям оптимизировать свои ресурсы и достигать поставленных целей. В конечном итоге, исследование направлено на разработку практических рекомендаций, способствующих повышению конкурентоспособности спортивных организаций посредством эффективного применения маркетинговых стратегий.

Стратегия маркетинга представляет собой комплексный и динамичный документ, определяющий долгосрочное видение, амбициозные цели и детальные планы компании по продвижению своего бренда, товаров или услуг на рынке. Это не просто набор рекламных кампаний, а фундаментальный план, направленный на создание устойчивого конкурентного преимущества и обеспечение долгосрочного успеха компании.

Стратегия маркетинга выделяет компанию на переполненном рынке, формируя ее уникальную идентичность и позиционирование. Она обеспечивает не только краткосрочные результаты, но и создает основу для устойчивого развития в долгосрочной перспективе, адаптируясь к меняющимся рыночным условиям и потребностям потребителей [2].

В частности, стратегия маркетинга выполняет следующие ключевые функции:

- определяет цели и направления развития – четко формулирует, чего компания стремится достичь в маркетинговой сфере и какие шаги необходимо предпринять для достижения этих целей;
- формулирует уникальное торговое предложение – определяет, чем компания отличается от конкурентов и почему потребители должны выбрать именно ее продукты или услуги;
- оптимизирует распределение ресурсов – позволяет эффективно использовать бюджет и другие ресурсы, направляя их на наиболее перспективные маркетинговые активности;
- обеспечивает глубокое понимание целевой аудитории – определяет ключевые сегменты целевой аудитории, их потребности, мотивы и поведение, что позволяет создавать более релевантные и эффективные маркетинговые кампании;
- согласовывает маркетинговые активности – обеспечивает координацию и интеграцию различных маркетинговых каналов и инструментов (реклама, PR, SMM, контент-маркетинг и т.д.) для достижения синергетического эффекта;
- структурирует информацию – организует и систематизирует данные о рынке, конкурентах, потребителях и собственных маркетинговых усилиях, что облегчает принятие обоснованных управленческих решений;
- адаптируется к изменениям – предусматривает механизмы мониторинга и оценки эффективности маркетинговых усилий, а также возможность внесения корректировок в стратегию в соответствии с меняющимися рыночными условиями [2].

Таким образом, стратегия маркетинга является не просто документом, а жизненно важным инструментом для достижения успеха в современном бизнесе, обеспечивающим компании конкурентное преимущество и устойчивое развитие.

Формирование эффективной стратегии маркетинга для спортивных организаций – сложный и многогранный процесс, подверженный влиянию широкого спектра факторов, как внешних, так и внутренних. Рассмотрим основные из них:

**Внешние факторы.** Общественно-политические регуляторы и общественное мнение. Законодательство в сфере спорта, государственная поддержка, а также общественный резонанс и восприятие спортивной организации обществом оказывают существенное влияние на возможности и ограничения в маркетинговой деятельности. Негативное общественное мнение или жесткие регуляторные ограничения могут серьезно затруднить продвижение бренда и привлечение спонсоров.

**Привлекательность отрасли и конкурентное окружение.** Общий уровень привлекательности спортивной индустрии (например, рост популярности определенных видов спорта) и интенсивность конкуренции между спортивными организациями напрямую влияют на выбор маркетинговых стратегий. Высокая конкуренция требует более креативных и прорывных подходов к продвижению.

**Анализ внешней среды (SWOT-анализ).** Выявление возможностей (Opportunities) и угроз (Threats), возникающих в результате изменений в рыночной конъюнктуре, технологическом прогрессе, демографических тенденциях и других внешних факторах, позволяет адаптировать маркетинговую стратегию к текущей ситуации.

**Внутренние факторы.** Внутренние сильные и слабые стороны (SWOT-анализ). Оценка внутренних ресурсов и компетенций спортивной организации, включая финансовые возможности, квалификацию персонала, инфраструктуру и репутацию, позволяет определить ее конкурентные преимущества и области для улучшения.



Лидерство и корпоративная культура. Личные амбиции, бизнес-философия и этические принципы руководства оказывают значительное влияние на формирование стратегии маркетинга. Важно, чтобы маркетинговые усилия соответствовали ценностям и миссии организации.

Влияние ценностей и культуры. Культурные особенности целевой аудитории, а также ценности, которые транслирует спортивная организация, должны быть учтены при разработке маркетинговых кампаний. Несовпадение ценностей может привести к отторжению со стороны потребителей.

Финансовые ресурсы. Объем доступного бюджета является ключевым ограничивающим фактором при выборе маркетинговых инструментов и масштабов кампаний [8].

Таким образом, успешная стратегия маркетинга спортивной организации формируется на основе комплексного анализа всех этих факторов, позволяющего выявить наиболее перспективные направления развития и обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.

Разработка эффективной маркетинговой стратегии в спорте – это сложный, но необходимый процесс для обеспечения долгосрочного успеха любой спортивной организации. Она выходит за рамки простого продвижения и направлена на создание устойчивой системы взаимодействия с аудиторией, привлечения ресурсов и укрепления бренда.

Основная задача – определить приоритетные направления развития, учитывать финансовые возможности и рыночный спрос, а также минимизировать риски. Стратегия должна обеспечивать не только краткосрочные результаты, но и долгосрочную устойчивость организации, формируя лояльную фан-базу и привлекая партнеров.

Основные этапы:

1. Анализ. Тщательное изучение внешней среды (рынок, конкуренты), внутренней деятельности организации и прогнозирование трендов.

2. Цели и задачи. Формулировка миссии, видения, стратегических целей и задач, а также определение целевой аудитории.

3. Стратегические направления. Выбор ключевых сегментов, источников дохода, позиционирования и создание сильного бренда.

4. Маркетинговый комплекс (7P). Разработка стратегии по продукту, цене, месту, продвижению, персоналу, процессу и физическому окружению.

5. Внедрение и контроль. Установление сроков, назначение ответственных, разработка критериев оценки и регулярный мониторинг результатов для своевременной корректировки [1].

Дополнительные аспекты, которые следует учитывать при разработке маркетинговой стратегии спортивных организаций:

Брендинг – создание сильного и узнаваемого бренда, который отражает ценности и уникальность организации.

Цифровой маркетинг – активное использование социальных сетей, веб-сайтов, email-маркетинга и других цифровых каналов для привлечения и удержания аудитории.

Работа с болельщиками – выстраивание лояльного сообщества болельщиков через различные программы лояльности, мероприятия и интерактивные платформы.

Спонсорство и партнерство – поиск и развитие взаимовыгодных партнерских отношений с компаниями и организациями, которые могут помочь в достижении маркетинговых целей [7].

Успешная маркетинговая стратегия в спорте – это непрерывный процесс адаптации и инноваций, требующий комплексного подхода и постоянного анализа рынка. Она позволяет спортивной организации не только достигать поставленных целей, но и создавать устойчивую основу для долгосрочного развития.

Эффективная маркетинговая стратегия является краеугольным камнем для спортивных организаций, стремящихся к устойчивому конкурентному преимуществу и долгосрочному успеху. Она представляет собой комплексный план, определяющий, как наилучшим образом использовать имеющиеся ресурсы и возможности для достижения ключевых целей: от обеспечения финансовой стабильности и роста до укрепления позиций на рынке и расширения аудитории.

В своей основе, стратегия маркетинга ориентирована на глубокое понимание и удовлетворение потребностей целевой аудитории – как любителей спорта, так и профессиональных спортсменов, а также на выстраивание долгосрочных и взаимовыгодных отношений с партнерами, спонсорами и другими заинтересованными сторонами (например, СМИ, федерациями, местными сообществами) [3].

Разработка и реализация маркетинговой стратегии для спортивных организаций – это сложный процесс, который требует тесной интеграции с общей философией и ценностями организации. Она должна учитывать специфику внешнего окружения (тенденции рынка, действия конкурентов, изменения в законодательстве и т.д.), доступные ресурсы (финансовые, кадровые, технологические) и организационную структуру. Стратегия не только влияет на постановку конкретных задач, но и определяет, как организация будет собирать и анализировать информацию о внешней среде, объективно оценивать свои сильные и слабые стороны, а также эффективно внедрять разработанные решения.

Чтобы укрепить свои позиции и привлечь больше поклонников, спортивные организации и бренды все чаще применяют современные маркетинговые стратегии. Вот несколько ярких примеров:

Национальная футбольная лига (NFL): NFL умело использует социальные сети, создавая уникальные хештеги для каждого важного матча. Это вовлекает болельщиков в обсуждение, побуждает их делиться своими эмоциями в сети и значительно увеличивает видимость лиги.

Nike: Компания успешно интегрирует свой бренд в спортивную среду, активно сотрудничая с крупными соревнованиями и популярными командами. Благодаря этому логотип Nike стал синонимом высокого качества, современных технологий и инноваций в спорте.

Маркетинговые активности Nike: Помимо спонсорства, Nike поддерживает интерес к спорту и продвигает свой бренд, предлагая ценные призы победителям и создавая специальные коллекции одежды, посвященные значимым спортивным событиям. Это повышает узнаваемость бренда и вдохновляет как спортсменов, так и зрителей [4].

Эффективная стратегия маркетинга является ключевым фактором, обеспечивающим спортивным организациям конкурентное преимущество и устойчивый рост. Она позволяет не только удовлетворять постоянно меняющиеся запросы потребителей – от фанатов до спонсоров – но и создавать ощутимую добавочную стоимость для спортивных товаров и услуг. Успешная реализация маркетинговой стратегии опирается на наличие налаженных бизнес-процессов, специализированных компетенций и достаточных ресурсов внутри организации.

Перспективы развития стратегии маркетинга спортивных организаций связаны с адаптацией к динамичной рыночной среде и включают в себя:

1. Глубокий анализ рынка и конкурентов – регулярный мониторинг рыночных тенденций, изучение деятельности конкурентов и выявление новых возможностей для роста.
2. Проведение комплексных маркетинговых исследований – сбор и анализ данных о целевой аудитории, ее потребностях и предпочтениях для более точного позиционирования и разработки эффективных маркетинговых кампаний.
3. Учет всех элементов рыночной среды – анализ влияния макроэкономических факторов, законодательства, технологических изменений и социальных трендов на спортивную индустрию.
4. Оптимизация использования ресурсов – эффективное распределение финансовых, кадровых и технологических ресурсов для достижения максимальной отдачи от маркетинговых инвестиций.
5. Четкая формулировка миссии и целей – определение долгосрочного видения организации и конкретных, измеримых, достижимых, релевантных и ограниченных по времени (SMART) целей, которые будут направлять маркетинговые усилия.
6. Согласование стратегии с внешним окружением – адаптация маркетинговых планов к изменениям в законодательстве, технологиях и потребительских предпочтениях.
7. Интеграция с организационной структурой – обеспечение эффективного взаимодействия между различными отделами организации для реализации маркетинговой стратегии.
8. Использование цифровых технологий – активное внедрение цифрового маркетинга, включая социальные сети, контент-маркетинг, таргетированную рекламу и аналитику данных, для расширения охвата аудитории и повышения эффективности маркетинговых кампаний [6].

В целом, успешное развитие маркетинговой стратегии спортивных организаций требует постоянного анализа, адаптации и инноваций, а также тесной интеграции с общей стратегией развития организации.

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, к.э.н. Голикова И.В. *Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economic Sciences Golikova I.V.*

#### Список использованных источников

1. Алексеев С. В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий : учебник / С. В. Алексеев. М. : ЮНИТИ, 2016. 687 с. Маркетинг спорта / под ред. Дж. Бича и С. Чедвика ; пер. с англ. М. : Альпина Паблишерз, 2015. 706 с.
2. Маркетинг в системе предпринимательского управления: Учебное пособие / Под ред. Ю.П. Григорьева. – СПб.: СПбГПУ, 2013. – 136 с.
3. Маркетинг в системе предпринимательского управления: Учебное пособие / под ред. Ю.П. Григорьева. – СПб.: СПбГПУ, 2023. – 136 с.
4. Маркетинг спорта / Под ред. Д. Бича, С. Чедвика. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 760 с.
5. Маркетинг спорта / Под ред. Д. Бича, С. Чедвика. – М.: Альпина Паблишерз, 2019. – 760 с.
6. Назаров В. Л. Профессиональная подготовка менеджеров спортивных школ в системе дополнительного образования : монография / В. Л. Назаров, Д. А. Обоина. Екатеринбург : ООО
7. «Изд. Дом “Ажур”» 2014. 132 с.
7. Портер Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2021.
8. Рябенко Г. В. Технология маркетинга физкультурно-оздоровительных услуг организаций сферы физической культуры и спорта : дисс. ...канд. пед. наук / Г. В. Рябенко. Волгоград, 2014. 151 с.

#### References

1. Alekseev S. V. Sports management. Regulation of the organization and conduct of physical culture and sports events : textbook / S. V. Alekseev. Moscow : UNITY, 2016. 687 p. Marketing of sports / edited by J. Beach and S. Chadwick ; translated from English. Moscow : Alpina Publishers, 2015. 706 p.
2. Marketing in the system of entrepreneurial management: A textbook / Edited by Y.P. Grigoriev. – St. Petersburg: SPbGPU, 2013. – 136 p.

3. Marketing in the system of entrepreneurial management: A textbook / edited by Yu.P. Grigoriev. – St. Petersburg: SPbGPU, 2023. – 136 p.
4. Sports Marketing / Edited by D. Beach, S. Chadwick. Moscow: Alpina Publishers, 2010. 760 p.
5. Sports Marketing / Edited by D. Beach, S. Chadwick, Moscow: Alpina Publishers, 2019, 760 p.
6. Nazarov V. L. Professional training of managers of sports schools in the system of additional education : a monograph / V. L. Nazarov, D. A. I adore it. Yekaterinburg : Publishing House, LLC. House «Azhur»» 2014. 132 p.
7. Porter E.M. Competitive strategy: A methodology for analyzing industries and competitors. Moscow: Alpina Business Books, 2021.
8. Ryabenko G. V. Technology of marketing of physical culture and recreation services of organizations in the field of physical culture and sports : diss Candidate of Pedagogical Sciences / G. V. Ryabenko.
8. Volgograd, 2014. 151 p.

**УДК 658.3.07**

**В. А. Вдовиченко**

## **СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18*

*В статье рассмотрены основные проблемы управления персоналом предприятия в условиях кризиса, в частности, изложены вопросы планирования, подбора и оптимизации численности персонала предприятия*

**Ключевые слова:** стратегия управления персоналом, планирование, подбор, оптимизация численности персонала  
**V. A. Vdovichenko**

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, Saint Petersburg, Bolshaya Morskaya St., 18

### **HR MANAGEMENT STRATEGY IN A CRISIS**

The article examines the main problems of personnel management of an enterprise in a crisis, in particular, the issues of planning, selection and optimization of the number of personnel of the enterprise are outlined.

**Keywords:** personnel management strategy, planning, recruitment, staff optimization

В текущей экономической среде, предприятия сталкиваются со сложностями, вызванными не только флуктуациями рынка, но и многочисленными внешними и внутренними переменными, варьирующимися от экономических до социальных аспектов трудовых взаимоотношений. Практика демонстрирует, что эффективное противодействие кризисным явлениям достижимо через грамотное формирование кадровой стратегии и разработку продуманной программы управления персоналом, способствующей устойчивости и адаптации компании к переменчивым условиям.

Типично, подход к HR-менеджменту включает выявление соответствия между ключевыми компетенциями, требуемыми для выполнения общей стратегической цели компании, и реальным уровнем квалификации её сотрудников, а также идентификацию разрывов между этими показателями.

Задача руководства организации – установить ключевые области, которые требуют пристального внимания и в которые следует направлять ограниченные ресурсы компании для устранения несоответствий. В этом контексте часто происходит опереться на опыт и суждения руководителей и HR-специалистов, предоставляя им полномочия для определения наиболее важных сфер для развития и совершенствования. Такой стиль управления предпочтителен для компаний среднего размера.

Большинство крупных компаний применяют структурированные подходы к расстановке приоритетов, анализируя ряд критических аспектов, включая значимость определённых компетенций для общей стратегической цели организации, возможности компании по улучшению данных навыков, факторы времени, мнения экспертов и прочее. Альтернативная стратегия управления человеческими ресурсами базируется на выявлении ключевых компетенций, способных предоставить фирме долгосрочное конкурентное преимущество через увеличение продаж, расширение клиентской базы, минимизацию затрат и усиление прибыльности.

В процессе формирования стратегии управления человеческими ресурсами применяются методологии «bottom-up» и «top-down». Ведущие организации интегрируют обе концепции для достижения целей. Подход «top-down» предусматривает, что инициатива по созданию комплексной кадровой стратегии исходит от верхнего звена управления, которое последовательно декомпозирует её до уровня отдельных подразделений. Это включает в себя глубокий анализ внешней среды, выявление трендов, анализ взаимосвязей с общей стратегией организации и определение ключевых направлений развития. Разработанные на верхнем эшелоне управления стратегические направления и планы служат основой для дальнейшей разработки политик и процедур на более низком уровне. Проблематикой

данного подхода является обеспечение мотивации среднего и нижнего уровня руководства к эффективной реализации поставленных перед ними задач.

При планировании, каждый отдел формирует собственный набор стратегий и планов организационно-технического характера для дальнейшей интеграции в общий корпоративный план. Основными препятствиями этого подхода являются ограниченное понимание отделами внешней среды и динамики её изменений, недостаточное осознание глобальной стратегической направленности компании, её ключевых направлений и потенциалов, а также трудности в координации планов между различными подразделениями [1].

Практика производственного управления в высокоразвитых странах демонстрирует значимость применения стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами на протяжении продолжительного времени, варьирующегося от трех до пяти лет. Исходя из такой стратегии, проектируются детализированные планы для выполнения организационно-технических операций в каждом из подразделений, предусмотренные на более короткий временной промежуток от одного до двух лет.

Оптимальные результаты достигаются при формировании проектных команд из специалистов разного уровня управленческой иерархии компании для анализа колебаний во внешнем окружении и формулирования стратегии управления кадрами. Это способствует гармонизации стратегических видений и исключению диссонанса в стратегическом планировании между представителями различных ступеней управленческой лестницы.

Для эффективной реализации стратегического управления формируются детализированные планы, включающие организационные и технические мероприятия. Эти планы дополняют общую стратегию путём намечания конкретных шагов, устанавливая временные рамки и методики их выполнения, а также определяя необходимость в человеческих, физических и финансовых ресурсах. Требования к персоналу определяются целями, стоящими перед организацией, подразумевая наличие квалифицированных сотрудников для их достижения. Цели могут быть как единственной стратегической задачей на долгий срок, так и серией изменяющихся заданий. В компаниях с устойчивой стратегией на протяжении многих лет потребности в персонале остаются относительно стабильными, что упрощает планирование человеческих ресурсов.

При переориентации бизнес-стратегии, включая запуск инновационных продуктов, экспансию на новые рынки или закрытие определённых направлений деятельности, корпорация может столкнуться с необходимостью реорганизации штата, что влечёт за собой изменения в структуре и профессиональных требованиях к персоналу. Такие корректировки могут быть вызваны естественным оттоком работников, включая добровольные увольнения, выход на пенсию, уходы в декрет, а также увеличением случаев временной нетрудоспособности по болезни среди сотрудников [2].

Эффективное снижение рисков аномальных ситуаций в организации может быть обеспечено проработанной стратегией управления человеческими ресурсами, включающей комплекс мероприятий и стандартов взаимодействия с сотрудниками, направленных на реализацию ключевых задач и миссии предприятия. В текущих условиях экономики России множество компаний сталкивается с неэффективным персонал-менеджментом, что в контексте высокой конкуренции и неопределённости окружающей среды рискует привести к серьёзным потерям для бизнеса.

Проблема дефицита кадров начала формироваться ещё в 1990-х годах, когда Россия столкнулась с резким спадом рождаемости на фоне экономического кризиса, политической нестабильности и масштабных социальных изменений, вызванных распадом Советского Союза. Последствия этого демографического провала стали ощутимыми спустя 20–30 лет, когда поколение 1990-х годов вошло в трудоспособный возраст.

Однако для бизнеса проблема кадрового дефицита стала очевидной лишь за последние пять лет. Согласно результатам Всероссийского исследования ЭКОПСИ Консалтинг «HR-метр», в 2024 году 76% компаний заявили о нехватке персонала. Для сравнения, в 2023 году аналогичный показатель составлял всего 26%. Рост числа компаний, сталкивающихся с дефицитом кадров, за год утроился, что подчеркивает стремительное обострение ситуации на рынке труда.

Несмотря на временный прирост трудоспособного населения, ожидаемый до 2030 года, этот эффект не будет долгосрочным. К 2040 году, по данным Росстата, прогнозируется значительное сокращение численности молодежи (15–19 лет) и наиболее экономически активной возрастной группы (30–39 лет). Кроме того, распределение молодежи по уровню квалификации также претерпевает изменения.

Выпускники высшего образования занимают часть рабочих мест, при этом учреждения среднего профессионального образования сокращают подготовку квалифицированных рабочих, концентрируясь на инженерных специальностях: с 2016 года высшие учебные заведения начали выпускать меньше экономистов и юристов (-15%), но больше специалистов в области компьютерных (+84%) и технических наук (+55%). Однако на уровне школьного образования, наоборот, наблюдается снижение интереса к предметам, необходимым для технических специальностей: сдача ЕГЭ по математике, химии и физике снизилась на 33%, 11% и 48% соответственно за последние пять лет [3].

Все эти процессы говорят о том, что кадровый дефицит, особенно среди высококвалифицированных специалистов, будет только усугубляться. В таких условиях для организаций становится критически важным не только эффективно использовать текущие ресурсы, но и разрабатывать стратегии долгосрочного привлечения и удержания сотрудников. Проблема кадрового голода останется актуальной на ближайшие 15 лет, хотя степень ее остроты будет варьироваться в зависимости от изменений в экономике и на рынке труда.

Сегодняшний работник стремится к стабильности и высокому доходу на рабочем месте. В связи с этим, растёт потребность в квалифицированных специалистах. Однако специалист, необходимый компании, может уйти к конкурентам, если там предложат лучшие условия или возможности для карьерного роста.



Кадровая стратегия организации, включая разработку и реализацию специализированных программ и кадровых инициатив, подвергается воздействию двух групп факторов: внешних, находящихся за пределами организации, и внутренних, имеющих место внутри самой организации.

Элементы экстерналичного контекста делятся на две категории:

- 1) нормативные ограничения;
- 2) ситуация на рынке труда.

Элементы внутреннего микроокружения. Охватывают обширный диапазон:

- цели организации, перспективы по времени и детализация в персонале;
- стиль управления;
- условия труда;
- характеристики качества рабочей группы;
- стиль руководства [4].

Эффективность управления персоналом напрямую связана с адаптивностью кадровой политики. Важно сбалансировать между ее постоянством и способностью к адаптации: с одной стороны, должна быть обеспечена стабильность, формирующая у сотрудников чувство предсказуемости и безопасности, а с другой — политика должна оставаться гибкой, способной адаптироваться к новым стратегическим целям, производственным требованиям и экономическим условиям. Стабильность важна в аспектах, затрагивающих корпоративную культуру и учет интересов сотрудников, в то время как гибкость критична для внесения изменений в ответ на тренды рынка труда, что позволяет совершенствовать квалификацию персонала и его способность адаптироваться к меняющимся условиям.

Разработка стратегии управления человеческими ресурсами в значительной мере опирается на основы кадровой политики компании, поскольку эти два элемента тесно переплетены и поддерживают взаимное влияние. Их разграничение в практической деятельности часто оказывается неоднозначным. Значимость формулирования кадровой политики, служащей ключевым ориентиром для управленческих решений, обусловлена критической ролью персонала как самого динамичного, инновационного и теоретически безграничного актива предприятия, от которого зависят его стабильность, экономическое благополучие и способность успешно конкурировать на рынке.

В контексте определенного выбора стратегии HR, возможны разнообразные подходы к реализации политик управления персоналом. Пренебрежение учетом особенностей этих подходов привело к тому, что эффективность HR-менеджмента на множестве российских компаний в настоящее время серьезно недооценена, что стало ключевой причиной заметного ухудшения производительности труда и снижения уровня конкурентоспособности компаний в рамках текущего экономического кризиса.

В каждой организации, стратегическое управление человеческими ресурсами и разработка кадровой стратегии в период нестабильности должны быть ориентированы на достижение специфических целей, причём высший приоритет уделяется:

- разработка планов по штатной численности сотрудников;
- отбор персонала;
- рационализация штатного расписания.

Определение потребности в работниках — ключевой элемент стратегии управления персоналом, который предполагает формирование организационно-технических планов для ее исполнения. Этот процесс начинается с планирования численности сотрудников компании.

Главная задача кадрового планирования — гарантировать выполнение целей компании, обеспечивая достаточное количество сотрудников с требуемыми навыками, производительностью и стоимостью труда для поддержки производственных и административных процессов.

Недостаточное внимание к прогнозированию и планированию штатного расписания или пренебрежение данным процессом может привести к вытеснению ценнейшего человеческого капитала. Ошибка многих российских компаний в предвидении экономического упадка из-за «шоковой терапии» 1992 года и неподготовленность к адекватной адаптации штатного расписания привела к вынужденному сокращению персонала и снижению затрат на труд. Те компании, которые не смогли оперативно адаптироваться к изменениям, обанкротились. Таким образом, оставшиеся фирмы столкнулись с утратой своих наиболее квалифицированных сотрудников. Повторение аналогичного сценария в 2009 году могло вызвать более серьезные негативные последствия.

Одновременно, грамотное управление персоналом способствует улучшению результатов деятельности компании за счет:

- усовершенствованию распределения и применения возможностей персонала, ведь глубокое планирование способствует идентификации и эффективному использованию скрытых ресурсов работников через увеличение объема их обязанностей, перемещение персонала на новые позиции, а также перестройку рабочих процедур;
- улучшению процедур найма, облегчая систематичный поиск и выбор соискателей, минимизации расходов и предотвращению кадровых кризисов из-за дефицита персонала;
- разработке систем обучения и развития персонала. Комплексный подход к управлению человеческими ресурсами, включая стратегическое планирование кадров, лежит в основе формирования программ профессионального развития сотрудников. Внедрение таких программ позволяет повышать квалификацию персонала, способствуя тем самым достижению стратегических целей компании при сокращении затрат.
- уменьшению затрат на трудовые ресурсы через осознанный, последовательный и энергичный подход к управлению на рынке труда;

– осознанию долгосрочного спроса на трудовые ресурсы, что обеспечивает компании преимущество в конкурентной борьбе и позволяет успешно сотрудничать с партнерами по рынку труда, используя изменения в рыночной среде в свою пользу.

**Рекрутинг в компании.** Большинство организаций регулярно сталкиваются с необходимостью привлечения высокопрофессиональных сотрудников и иногда нуждаются в дополнительных ресурсах из-за оборота персонала или стратегических изменений в бизнесе. Методы подбора персонала разделяются на внутренние и внешние. Анализом штатного расписания и фактической численности сотрудников выявляются незаполненные позиции, требующие подбора кандидатов.

Процесс найма начинается с тщательного анализа нужд организации и формулирования конкретных требований к потенциальному кандидату на должность. Однако, на практике, именно на данном этапе происходят значительные просчеты. Во многих случаях, особенно в компаниях с недоразвитыми отделами HR, пренебрегают разработкой четких критериев для кандидатов и не создают нормативные документы, регулирующие работу персонала. Это приводит к отсутствию должностных инструкций и недостаточно четкому определению прав и обязанностей сотрудников.

Четкая спецификация критериев отбора кандидатов становится ключевой задачей для качественного набора сотрудников, ведь лишение процесса такой строгости, особенно при обширном привлечении аппликантов, часто приводит к ухудшению эффективности организационных процессов. Стандартным методом достижения детальной формализации является разработка должностных инструкций — официальных документов, определяющих роли и обязанности сотрудников на их позициях [5].

Стратегия привлечения сотрудников формируется исходя из разных источников, каждый из которых накладывает отпечаток на выбор методов найма. В частности, внешние источники обеспечивают доступ к широкому кругу претендентов с подходящими компетенциями для заполнения открытой позиции, включая специалистов в узкоспециализированных областях. Этот подход активно используется для быстрого заполнения вакансий в ситуациях, когда компания переживает глубокие структурные изменения и собственный кадровый резерв не в состоянии покрыть потребности в персонале.

Применение внутренних резервов для комплектования штата является целесообразным при намерении сохранения ключевых сотрудников, обеспечения им возможностей карьерного роста, усиления их мотивации и удовлетворенности рабочим процессом, минимизации потерь персонала и создания позитивного морально-эмоционального настроя в команде. Внедрение в управленческую практику стратегии наращивания кадрового потенциала из собственных ресурсов компании способствует повышению продуктивности труда и оптимизации работы организации.

Регулирование штата сотрудников. Адаптация размера штата организации обусловлена разнообразными факторами и всегда является значимой в кризисные периоды для минимизации общих расходов на труд и улучшения продуктивности трудозатрат.

Следует подчеркнуть, что при соблюдении стратегии управления персоналом и планировании процесса оптимизации, последствия в виде массового увольнения или перераспределения сотрудников не наступают, а также не оказывают влияния на эффективность функционирования организации.

Динамика потребностей предприятия в персонале эволюционирует под влиянием составного ряда экстернальных и интернальных детерминантов. Такая трансформация не обязательно сопровождается ростом или стабилизацией потребности в человеческих ресурсах. Адаптация инновационных технологий, прекращение производства определенных товаров, уменьшение потребительского спроса на услуги компании могут вести к уменьшению необходимости как в специализированных кадрах, так и в трудовых ресурсах в целом. Примеры перехода от ручного к машинному труду, механизация и автоматизация процессов демонстрируют существенное освобождение трудовых мощностей при одновременном увеличении объемов и качества производства и продуктивности труда.

Следовательно, организации необходимо проводить оптимизацию штатного расписания для адаптации к своим актуальным потребностям, включая процесс увольнения. Оптимизация штата — это сложная и чувствительная операция, оказывающая существенное влияние как на уходящих работников, так и на корпоративную среду, требующая от руководителей высокого уровня профессионализма и внимания к деталям.

Негативные последствия неэффективного сокращения (англ. downsizing) могут проявляться в течение длительного времени через падение мотивации и ухудшение доверия к руководству со стороны оставшихся сотрудников. Эффективная оптимизация штатных единиц является ключевой задачей HR-менеджмента, требующей координированных усилий всего управленческого состава компании.

Ключевыми аспектами успешного управления штатом являются оценка фактической потребности в сотрудниках и разработка прогнозов относительно будущих изменений в этой потребности. Последующие шаги включают тщательное сравнение текущего состояния рабочей силы с потребностями, выявление разрывов в численности и квалификациях сотрудников. Этот анализ становится базисом для настройки оптимального количества персонала, процесс которого следует проводить методично.

**Мораторий на найм новых работников.** В ответ на изменяющиеся рыночные условия и обновление структур внутри компаний, рабочие места, которые освобождаются за счет ухода сотрудников, начинают заполняться персоналом изнутри организации, подвергающимся процессам оптимизации. Такой подход обычно влечет за собой обширные программы переквалификации сотрудников, что временно снижает потребность в дополнительном наборе персонала. В рамках долгосрочной стратегии, организации также могут предложить сотрудникам пройти продолжительные курсы профессиональной подготовки, чтобы в будущем обеспечить себя высококвалифицированными специалистами в условиях повышенного спроса на квалифицированную рабочую силу [6].

Реализация модели сокращенного рабочего времени или уменьшенной рабочей недели предоставляет возможность предотвращения сокращения штата и поддержания уровня профессиональной подготовки сотрудников, в то же время снижая затраты на оплату труда.

При переходе к режиму частичной занятости и внедрении системы неоплачиваемых отпусков, администрация должна точно определять, когда возникнет требование к увеличению рабочей мощности, так как укороченное рабочее время подрывает моральный дух как работников, так и коллектива в целом, и не может служить как стратегическое решение для снижения численности штата сотрудников на предприятии.

Уход сотрудника по инициативе снижает выбор кадров для компании, вследствие чего руководители могут мотивировать добровольный уход, предлагая выплаты или помогая в нахождении альтернативной занятости.

Тем не менее, в период экономического спада, вышеуказанные стратегии не всегда обеспечивают необходимое уменьшение работников, и организация должна планировать и проводить этот процесс, чтобы урегулировать кризис, вызванный значительным снижением количества персонала. В данном случае требуется:

- гарантировать соблюдение законов о труде;
- разработать точные и максимально нейтральные параметры для выбора работников, предназначенных для увольнения;
- осведомить сотрудников об обстоятельствах расторжения трудового договора, механизме отбора для сокращения, условиях выплат выходных пособий, возможности повторного приема на работу в компанию и др.;
- предоставить увольняемым работникам финансовую поддержку и помощь в поиске новой работы.

После принятия высшим менеджментом решения о необходимости сокращения и идентификации сотрудников, подлежащих увольнению, важно незамедлительно и методично реализовать это решение. Контрактация процесса сокращения штата не только упускает возможность для компании оперативно уменьшить расходы, но и негативно влияет на моральный и психологический климат, подрывая доверие и стабильность внутри трудового коллектива.

Опыт развитых западных государств демонстрирует, что сегодня организации редко прибегают к широко-масштабным сокращениям штата, отдавая предпочтение стратегиям гибкого управления персоналом. Эти стратегии включают в себя комплекс действий, направленных на удержание сотрудников и минимизацию отрицательных последствий, что помогает избежать массового увольнения сотрудников. Применение таких подходов к управлению человеческими ресурсами могло бы принести значительную пользу для российских компаний, сталкивающихся с повышенным уровнем банкротств и другими вызовами, не снижающими число ликвидируемых предприятий с каждым годом.

*Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, доцент, к.э.н. Сеньшова Е.А.*

*Scientific Supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Associate Professor, PhD in Economics Senshova E.A.*

### Список литературы

1. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. М.: Юрайт, 2024. 524 с.
2. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. М.: Юрайт, 2024. 186 с.
3. Нарожная Д. А. Удержание персонала как приоритет российских компаний в 2024 году // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 105. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uderzhanie-personala-kak-prioritet-rossijskih-kompaniy-v-2024-godu> (датаобращения: 24.03.2025).
4. Семенова Л. М. Управление персоналом. Имиджбилдинг на рынке труда. М.: Юрайт, 2023. 244 с.
5. Хруцкий В. Е., Толмачев Р. А., Хруцкий Р. В. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей. М.: Юрайт, 2023. 204 с.
6. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами: глобальные вызовы и возможности / Л. В. Карташова, М. В. Мусимович // Лидерство и менеджмент. 2024. Т. 11. № 1. С. 13-32. – DOI 10.18334/lim.11.1.120509.

### References

1. Pugachev V. P. *Upravlenie personalom organizacii* [Personnel management of the organization]. Moscow: Yurait, 2024. 524 p.
2. *Aktual'ny'e problemy upravleniya chelovecheskimi resursami* [Actual problems of human resource management] / Edited by S. A. Barkov, V. I. Zubkov. Moscow: Yurait, 2024. 186 p.
3. Narozhnaya D. A. *Uderzhanie personala kak prioritet rossijskich kompanij v 2024 godu*. [Staff retention as a priority of Russian companies in 2024] // Public Administration. Electronic bulletin, 2024. No. 105. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uderzhanie-personala-kak-prioritet-rossijskih-kompaniy-v-2024-godu>. (date accessed: 03.24.2025).
4. Semenova L. M. *Upravlenie personalom. Imidzhbuilding na ry`nke truda*. [Personnel management. Image building in the labor market]. Moscow: Yurait, 2023. 244 p.
5. Khrutsky V. E., Tolmachev R. A., Khrutsky R. V. Personnel assessment. A balanced system of indicators. Moscow: Yurait, 2023. 204 p.
6. Kartashova, L. V., Musimovich, M. V. *Upravlenie chelovecheskimi resursami: global'ny'e vy`zovy` I vozmozhnosti* [Human resource management: global challenges and opportunities]. Leadership and Management, 11(1), 13-32. <https://doi.org/10.18334/lim.11.1.120509>.

# ИНЖИНИРИНГ КАК МЕТОД СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ

© Н. Д. Весанто, 2025

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

Изучается применение инжиниринга как инструмента оптимизации и совершенствования бизнес-процессов организаций в сфере культурных индустрий. Анализируются возможности применения инжиниринга культурного пространства на примере Большого драматического театра имени Г. А. Товстоногова. Определяются основные этапы оптимизации бизнес-процессов, по результатам проведенного исследования выделяются перспективы развития данного метода в данной организации.

Ключевые слова: бизнес-процессы, инжиниринг, культурное пространство, реинжиниринг

N. D. Vesanto

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

## ENGINEERING AS A METHOD OF IMPROVING BUSINESS PROCESSES OF AN ORGANIZATION

*The article studies the use of engineering as a tool for optimizing and improving business processes of organizations in the cultural industries. The possibilities of using cultural space engineering are analyzed using the example of G.A. Tovstonogov Bolshoi Drama Theater. The main stages of business process optimization are determined, and the prospects for developing this method in this organization are highlighted based on the results of the study.*

**Keywords:** business processes, engineering, cultural space, reengineering

Современные организации сталкиваются с необходимостью постоянного совершенствования бизнес-процессов для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности. Инжиниринг бизнес-процессов выделяется как критическая методология в сфере бизнес-операций, предлагая организациям системный подход к рационализации и оптимизации своих процессов для увеличения эффективности и производительности. Эта методология включает в себя такие функции, как: изучение, пересмотр и перепроектирование существующих бизнес-процессов с целью достижения значительных улучшений в таких ключевых областях, как сокращение затрат, повышение качества и общая производительность. Тем самым инжиниринг бизнес-процессов стремится выявить неэффективность и узкие места в процессах, которые после их устранения могут привести к более рационализированным рабочим процессам и лучшему использованию ресурсов. Эта методология подчеркивает важность целостного подхода, учитывающего различные факторы, такие как технологии, персонал и организационная структура. Внедряя принципы инжиниринга, организации могут не только повысить свою операционную эффективность, но и повысить свою гибкость и способность реагировать на меняющиеся требования рынка.

М. Marra, Q. Lorenzo, Rimini A. дают следующее определение, инжиниринг бизнес-процессов - это важная методология, используемая организациями для анализа и улучшения своих операционных процессов для повышения эффективности и производительности. Она включает в себя детальное изучение существующих процессов, выявление неэффективности и областей для улучшения. Путем реструктуризации и модернизации процессов инжиниринг стремится достичь значительного улучшения экономической эффективности, качества и производительности. Ключевые концепции инжиниринга включают оптимизацию процессов, снижение затрат, повышение качества и повышение производительности. Внедрение этих принципов позволяет организациям адаптироваться к меняющейся динамике рынка, повышать конкурентоспособность и постоянно совершенствовать все аспекты своей деятельности, что в конечном итоге приводит к долгосрочному успеху и устойчивости [4].

Одним из ключевых аспектов инжиниринга является его фокус на постоянном совершенствовании. Это означает, что организации, использующие эту методологию, поощряются к регулярному пересмотру и обновлению своих процессов, чтобы гарантировать их соответствие меняющимся потребностям бизнеса и отраслевым стандартам. Приняв культуру постоянного совершенствования, компании могут повышать постоянную эффективность и опережать конкурентов в сегодняшней динамичной бизнес-среде.

В сфере организационной эффективности инжиниринг бизнес-процессов играет решающую роль в достижении операционного совершенства. Оптимизируя процессы, сокращая избыточность и повышая общую эффективность, инжиниринг позволяет организациям работать более гладко и эффективно. Благодаря внедрению стратегий сокращения затрат проектирование помогает организациям экономить ресурсы и распределять их более эффективно, что приводит к улучшению финансовых показателей. Кроме того, сосредоточившись на повышении качества посредством стандартизированных процессов и минимизации ошибок, это способствует предоставлению более качественных продуктов и услуг. В конечном итоге организации, прошедшие инжиниринг бизнес-процессов, получают конкурентное преимущество, предлагая превосходное качество по более низким ценам для потребителей, тем самым укрепляя свои позиции на рынке.



В ходе исследования были изучены этапы инжиниринга бизнес-процессов [4].

1. Идентификация процессов. На начальном этапе инжиниринга бизнес-процессов организации тщательно идентифицируют все существующие процессы в своих операциях, составляя схему рабочих процессов, документируя задачи и понимая взаимодействие отделов. Этот всесторонний анализ обеспечивает ясность текущего состояния, позволяя точно определить области для улучшения и оптимизации. Кроме того, этот этап устанавливает базовую линию для будущих улучшений процессов и предлагает понимание взаимозависимостей между процессами и отделами. Сбор отзывов от сотрудников, участвующих в выполнении этих процессов, еще больше обогащает это понимание, подготавливая почву для целевых улучшений, которые могут повысить эффективность, улучшить качество и способствовать общему успеху организации.

2. Анализ и проектирование. После определения процессов следующим шагом в инжиниринге является тщательный анализ для выявления узких мест, неэффективности и областей для улучшения. Этот анализ глубоко погружается в каждый процесс, изучая его сложности и взаимодействие с другими процессами и отделами. Тщательно изучая эти аспекты, организации могут определить конкретные области, в которых можно внести улучшения для оптимизации операций и повышения общей эффективности и результативности. Этот этап часто включает такие методы, как мозговые штурмы, сотрудничество между командами и использование передового опыта и ключевых показателей внутри и за пределами организации. Цель состоит в том, чтобы разработать новые и улучшенные процессы, которые не только более оптимизированы и эффективны, но и лучше соответствуют стратегическим целям организации и потребностям клиентов. Благодаря этому тщательному процессу анализа и проектирования организации могут заложить основу для преобразующих изменений, которые могут привести к значительным улучшениям в их операциях и результатах.

3. Реализация и мониторинг. После разработки новых процессов начинается фаза внедрения усовершенствованных бизнес-процессов, которая является критическим моментом на пути трансформации. Организации приступают к развертыванию пересмотренных процессов во всех отделах, гарантируя, что сотрудники получают необходимое обучение и ресурсы для плавной адаптации к изменениям. Эта фаза характеризуется тщательным мониторингом и измерением производительности новых процессов, поскольку организации отслеживают ключевые показатели и собирают отзывы от сотрудников. Этот цикл обратной связи необходим для своевременного внесения корректировок и уточнений в процессы, обеспечивая их постоянный успех и соответствие целям организации.

Выполнение всех вышеперечисленных этапов инжиниринга бизнес-процессов позволит организациям оптимизировать свою деятельность и повысить эффективность. Оптимизируя процессы, устраняя избыточность и выявляя области для улучшения, своевременный инжиниринг позволяет более эффективно использовать ресурсы, время и усилия. Это приводит к более плавным рабочим процессам, более быстрому выполнению заказов и общему операционному совершенству.

Еще одним важным моментом является то, что после стандартизации процессов произойдет минимизация ошибок, тем самым, организации будут поставлять более высококачественные продукты и услуги. Еще одним показателем необходимости проектирования бизнес-процессов является конкурентное преимущество, результаты инжиниринга позволяют организациям предлагать лучшее качество по более низким ценам, предоставлять клиентам ценность, оставаясь при этом экономически эффективными. Это конкурентное преимущество помогает организациям выделяться на рынке и привлекать больше клиентов.

Еще один важный аспект инжиниринга бизнес-процессов – это гибкость. Разрабатывая гибкие и адаптируемые к изменениям процессы, организации могут эффективно реагировать на динамику рынка, меняющиеся потребности клиентов и новые тенденции. Такая гибкость гарантирует, что компании могут оставаться на шаг впереди и оставаться конкурентоспособными в быстро меняющейся среде.

Инжиниринг бизнес-процессов помогает организациям повышать удовлетворенность и лояльность клиентов, обеспечивая своевременную доставку и поддерживая стандарты качества. Этот ориентированный на клиента подход является ключом к построению долгосрочных отношений и стимулированию роста бизнеса.

Привлечение сотрудников к инициативам по инжинирингу бизнес-процессов имеет решающее значение для успеха. Привлекая сотрудников к проектам по улучшению процессов, предоставляя обучение и поддержку, а также способствуя культуре непрерывного совершенствования, организации могут повысить моральный дух сотрудников, мотивацию и производительность. Вовлеченные сотрудники с большей вероятностью будут вносить инновационные идеи, стимулировать изменения и поддерживать цели организации.

Таким образом, к преимуществам инжиниринга бизнес-процессов относятся приведенные ниже.

1. Снижение затрат за счет выявления и устранения неэффективности процессов, тем самым экономя ресурсы и минимизируя отходы. Оптимизируя операции, организации могут снизить эксплуатационные расходы и достичь лучших финансовых показателей.

2. Повышение производительности за счет оптимизации рабочих процессов, устранения узких мест и улучшения распределения ресурсов. Это приводит к более эффективному использованию времени и ресурсов, что приводит к более высоким уровням производительности и продуктивности.

3. Более быстрое время выхода на рынок за счет улучшения процессов разработки продуктов, сокращения задержек и улучшения координации между отделами. Ускоряя процессы, организации могут быстрее выводить продукты и услуги на рынок, получая конкурентное преимущество.

4. Повышение удовлетворенности клиентов за счет приведения процессов в соответствие с ожиданиями клиентов. Улучшенное качество, своевременная доставка и персонализированные услуги способствуют построению прочных отношений с клиентами.

5. Более эффективное принятие решений. Измеряя производительность, выявляя тенденции и оценивая ключевые показатели эффективности, организации могут принимать обоснованные решения, которые способствуют росту и успеху.

Таким образом, инжиниринг как метод предполагает системный анализ и оптимизацию бизнес-процессов, что особенно актуально в сфере культурной индустрии, где управление пространством и взаимодействие с аудиторией требует высокой эффективности. В ходе исследования было рассмотрено, как инжиниринг влияет на оптимизацию бизнес-процессов организации в сфере культурной индустрии.

Авторы дают следующее определение «культурная индустрия» – это широкий сектор с различными специализациями и областями применения. Он относится к созданию и распространению услуг или продуктов культурного или художественного характера [4]. В данной сфере реинжиниринг направлен на оптимизацию и совершенствование таких процессов, как управление программной и репертуарной политикой; процесс оказания услуг; управление финансовыми и маркетинговыми процессами и др. Ранее перечисленные процессы можно классифицировать как бизнес-процессы организации в культурной и художественной индустрии.

Бизнес-процесс понимается как совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей. Одной из основных функций организаций в сфере культурной индустрии является оптимизация взаимодействия с аудиторией, а именно, бизнес-процесс оказания услуг или обслуживания.

Процесс оказания услуг начинается со спроса потребителя и заканчивается его удовлетворением. Задачей данной операции является устранение барьеров, задержек и ограничений, возникающих на стыке двух различных организаций, подразделений организации при выполнении мероприятий одного направления.

Эффективность функционирования бизнес-процесса обслуживания или оказания услуг определяется в соответствии с ключевыми измерениями – общими затратами, временем исполнения заказа, качеством сервиса и др. Для построения эффективной системы, осуществляющей процесс оказания услуг, все ключевые операции должны быть интегрированы в сквозном управлении всеми производственными процессами в секторе культурной и творческой индустрии.

Для более эффективной деятельности организаций с течением времени следует совершенствовать все бизнес-процессы, для этого применяется инжиниринг или реинжиниринг. Инжиниринг бизнес-процессов – это оптимизация и моделирование бизнес-процессов, которые позволяют достичь наилучшего качества деятельности фирмы, оцениваемой по следующим показателям: стоимость, уровень сервиса и темпы роста продуктов. Реинжиниринг бизнес-процессов – это радикальное перепроектирование процессов для достижения значительных улучшений показателей деятельности организаций. Реинжиниринг используется, если существующая система неэффективна и требует кардинального изменения [2].

В сфере культурных индустрий инжиниринг чаще применяется для улучшения организации мероприятий, цифровизации и автоматизации процессов, тогда как реинжиниринг может полностью изменить модель взаимодействия с аудиторией (например, перевод театральных постановок в VR-формат).

Рассмотрим опыт применения инжиниринга или реинжиниринга бизнес-процессов современных организаций в сфере культурных индустрий. Авторы Р.С. Зарипова, И.Г. Морозова, М.В. Тумашева в своей работе представляют концепцию реинжиниринга бизнес-процессов как стратегию успешного развития компаний, за счет оптимизации и перепроектирования процессов с применением различных технологий для достижения высокого уровня в ключевых показателях деятельности [3].

Специалисты по реинжинирингу увеличивают уровень сервиса в сфере культурной индустрии за счет применения современных технологий, которые значительно преобразуют театральные постановки, внедряя инновации, которые повышают эффективность и впечатления зрителей.

Внедрение искусственного интеллекта (ИИ) и робототехники в сценическое производство открывает новые горизонты для индустрии мероприятий. ИИ анализирует большие объемы данных, позволяя адаптировать представление под предпочтения аудитории, а робототехника обеспечивает точное и безопасное выполнение сложных задач, таких как смена декораций и управление реквизитом. Внедрение этих передовых технологий в театральные постановки не только обогащает зрительский опыт, но и оптимизирует производственные процессы, повышая эффективность и открывая новые творческие возможности для режиссеров и дизайнеров [1].

В статье «Инициатива по инжинирингу процессов для бережливых организаций исполнительских искусств» авторы отмечают, что в культурных и творческих индустриях процессы часто выполняются рутинно, а сотрудники могут не обладать достаточными знаниями о методах стандартизации и оптимизации процессов, для решения данных проблем появляется необходимость поиска методов совершенствования бизнес-процессов для эффективности деятельности организаций. В своем исследовании М. Мануэла, Л. Кварта и А. Римини изучают применение принципов бережливого производства в управлении производственными процессами организаций [4].

На основании проведенного обзора литературных источников было определено, что инжиниринг представляет собой комплекс мероприятий, направленных на анализ, моделирование и реорганизацию бизнес-процессов с целью повышения их эффективности. Основные этапы включают:

- 1) диагностику текущего состояния процессов;
- 2) разработку моделей оптимизированных процессов;

- 3) внедрение изменений;
- 4) мониторинг и корректировку.

В организациях в сфере культурных и творческих индустриях инжиниринг может применяться для оптимизации внутренних процессов, улучшения взаимодействия с посетителями и повышения экономической эффективности. Рассмотрим возможности применения концепции инжиниринга бизнес-процессов на примере БДТ им. Г.А. Товстоногова.

Большой драматический театр имени Г.А. Товстоногова (БДТ) — один из ведущих театров России, основанный 15 февраля 1919 года. Театр открылся постановкой трагедии Ф. Шиллера «Дон Карлос» и с тех пор занимает значимое место в культурной жизни страны. В 1964 году театру было присвоено звание Академического, а в 1992 году он получил имя выдающегося режиссёра Георгия Александровича Товстоногова.

Основная деятельность БДТ заключается в создании и показе драматических спектаклей. Театр известен своими постановками классических и современных произведений, которые отражают богатство и разнообразие мировой и отечественной драматургии. Среди недавних спектаклей можно отметить «Ничего этого не будет» Романа Михайлова, «Привидения» по пьесе Генрика Ибсена, «Слава» в постановке Константина Богомолова и «Губернатор» по рассказу Леонида Андреева. БДТ активно участвует в культурной жизни Санкт-Петербурга и России, предлагая зрителям разнообразные театральные проекты и инициативы. Театр стремится к постоянному обновлению и поиску новых форм выражения, сохраняя при этом верность своим традициям и высокому художественному уровню.

Одним из ключевых направлений работы театра является реализация культурных и образовательных проектов. Среди них — инклюзивная лаборатория «НЕ ЗРЯ», созданная для формирования театрального пространства, объединяющего людей с разными возможностями. Фестиваль «Наше всё. Опыт 1.» посвящён творчеству А. С. Пушкина и включает чтения, музыкальные выступления и драматические эксперименты. Выставка «Путешествие в страну воспоминаний» организована в честь 90-летия Алисы Фрейндлих и Олега Басилашвили, представляя их вклад в театральное искусство.

Особое внимание уделяется молодым талантам. В проекте «Курсовая» студенты режиссёрского курса Андрея Могучего представляют свои работы на сцене театра. Образовательно-просветительская инициатива «Иду в БДТ» сопровождает каждую премьеру театра тематическим циклом концертов, выставок, лекций и дискуссий. Программа «Эпоха просвещения» позволяет зрителям заглянуть за кулисы театра, а проект «Физики и лирики», реализованный совместно с госкорпорацией «Росатом», объединяет искусство и науку.

БДТ продолжает развиваться, сочетая традиции и новаторские подходы, стремясь к расширению границ театрального искусства и привлечению новой аудитории, тем не менее театр сталкивается с рядом проблем, влияющих на его эффективность, устойчивость и развитие. Среди ключевых трудностей можно выделить следующие:

- недостаток финансирования и экономическую нестабильность, что выражается в нехватке средств на постановки, реконструкцию зданий и оплату труда сотрудников;
- высокая конкуренция с другими видами досуга и устаревшие маркетинговые стратегии, которые создают сложности в привлечении зрителей, особенно молодёжи, которая часто не интересуется классическим театром;
- недостаток молодых талантов, высокий уровень текучести кадров из-за напряжённого графика и отток специалистов в коммерческие проекты;
- низкий уровень цифровизации и нехватки современных технологий для постановок и необходимостью дорогостоящей модернизации.

Для решения этих проблем необходимо усовершенствовать или провести инжиниринг ряда ключевых бизнес-процессов. Применение принципов реинжиниринга в БДТ может включать следующие шаги.

1. Анализ текущих процессов включает в себя выявление существующих бизнес-процессов, их документирование и оценку эффективности. Это позволяет определить области, требующие улучшения.
2. Определение целей и показателей эффективности заключается в установлении конкретных целей, таких как сокращение времени подготовки мероприятий, улучшение взаимодействия с посетителями или повышение доходности.
3. Разработка новых процессов предполагает создание оптимизированных процессов с использованием современных технологий и подходов, например, внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM для улучшения коммуникации с аудиторией.
4. Внедрение изменений охватывает обучение персонала новым методам работы, внедрение необходимых технологий и обеспечение поддержки на всех уровнях организации.
5. Мониторинг и оптимизация предполагают постоянную оценку результатов и внесение корректировок для обеспечения устойчивого улучшения процессов.

Таким образом, применение инжиниринга в БДТ позволит не только повысить эффективность внутренних процессов, но и улучшить опыт посетителей, что в конечном итоге укрепит позиции театра в культурной сфере. Кроме этого, в качестве метода совершенствования бизнес-процессов рекомендуется использовать инжиниринг процессов с использованием принципов бережливого производства. Для этого необходимо проводить повышение квалификации и обучение персонала в области использования современных информационных и цифровых технологий, например, работа в CRM или продвижение сайта театра, а также применение искусственного интеллекта в работе сотрудников. А также внедрение практик постоянного совершенствования за счет создания механизмов для регулярного пересмотра и улучшения процессов на основе обратной связи и анализа данных.

В заключение, реализация этих мер по совершенствованию бизнес-процессов БДТ может привести к повышению операционной эффективности, снижению затрат и улучшению качества предоставляемых услуг, что укрепит его позиции в культурной сфере. Таким образом, инжиниринг как метод совершенствования бизнес-процессов организаций в сфере культурных индустрий позволяет оптимизировать бизнес-процессы, улучшить взаимодействие с аудиторией и повысить экономическую устойчивость.

*Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент Сеньшова Е.А.*

*Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Management, PhD in Economics, Associate Professor Senshova E.A.*

### Список литературы

1. Батаршин, Р. Р. Феномен цифровизации драматического театра: digital как новейший опыт БДТ им. Г. А. Товстоногова // *Философия и культура*. 2023. № 5. с. 11 – 22.
2. Блинов, А. О. Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захаров. М.: Юнити, 2018. 335 с.
3. Зарипова, Р.С., Морозова И.Г., Тумашева М.В. Реинжиниринг бизнес-процессов как стратегия успешного развития компаний / *Вестник Академии знаний*. 2023. № 3 (56). С. 375-378.
4. Marra, M., Lorenzo Q., Rimini A. (2020). A Processes Engineering Initiative for Lean Performing Arts Organizations. 10.1007/978-3-030-41429-0\_35.
5. Официальный сайт БДТ им. Товстоногова. URL: <https://bdt.spb.ru/o-teatre/teatralnaya-expozizia-bdt.php> (дата обращения: 02.03.2025).

### References

1. Batarshin, R.R. *Fenomen tsifrovizatsii dramaticheskogo teatra: digital kak noveishii opyt BDT im. G. A. Tovstonogova* [The Phenomenon of Digitalization in Dramatic Theatre: *Digital* as the Latest Experience of the Tovstonogov Bolshoi Drama Theater] // *Filosofiya i kul'tura* [Philosophy and Culture]. 2023. No 5. 11. 22 pp. (in Rus.).
2. Blinov, A.O. *Reinzhiniring biznes-protsesov: Uchebnoe posobie* [Business Process Reengineering: A Textbook] / A.O. Blinov, O.S. Rudakova, V.Ya. Zakharov. M.: Yuniti, 2018. 335 pp. (in Rus.).
3. Zaripova, R.S., Morozova I.G., Tumasheva M.V. *Reinzhiniring biznes-protsessov kak strategiya uspehnogo razvitiya kompanii* [Business Process Reengineering as a Strategy for Successful Company Development] / *Vestnik Akademii znaniy* [Herald of the Academy of Knowledge]. 2023. No 3 (56). 375-378 pp. (in Rus.).
4. Marra, M., Lorenzo Q., Rimini A. (2020). A Processes Engineering Initiative for Lean Performing Arts Organizations. 10.1007/978-3-030-41429-0\_35.
5. Ofitsial'nyisaitBDTim.Tovstonogova.URL:<https://bdt.spb.ru/o-teatre/teatralnaya-expozizia-bdt.php>(dataobrashcheniya: 02.03.2025).



И. А. Генов

## ПЕРСПЕКТИВЫ И БАРЬЕРЫ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В РАМКАХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ОТРАСЛИ

© И. А. Генов, 2025

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна,  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

*Данная статья посвящена анализу текущего потенциала развития гостиничного бизнеса в Российской Федерации. В рамках исследования проведён ретроспективный анализ исследований влияния цифровых технологий на стратегический потенциал изучаемого бизнеса и сопоставлены прогнозы прошлых лет с настоящим временем. В статье рассмотрены актуальные драйверы развития отрасли через интеграцию с цифровыми технологиями, а также основные барьеры развития отрасли в рамках цифровизации отрасли и входящих в неё бизнес-процессов.*

**Ключевые слова:** гостиничная отрасль, цифровизация, стратегический потенциал, барьеры и драйверы развития  
**I. A. Genov**

St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, 191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18.

### PROSPECTS AND BARRIERS TO THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC POTENTIAL OF THE HOTEL BUSINESS WITHIN THE FRAMEWORK OF DIGITALIZATION OF THE INDUSTRY

*This article is devoted to the analysis of the current potential of hotel business development in the Russian Federation. The research includes a retrospective analysis of studies of the impact of digital technologies on the strategic potential of the studied business and compares the forecasts of past years with the present time. The article considers the actual drivers of industry development through integration with digital technologies, as well as the main barriers to the development of the industry within the framework of digitalization of the industry and its business processes.*

**Keywords:** hotel industry, digitalization, strategic potential, barriers and drivers of development

Цифровые технологии активно входят в жизнь человека и развиваются, практически ежедневно дополняя пользовательский опыт новыми элементами. За счёт того, что человек достаточно длительно взаимодействует с цифровыми технологиями, у него формируется определенный эталонный образ объекта, с которым происходит взаимодействие. Это проявляется в повседневной жизни, а также и в ситуациях, когда человек выступает потребителем товаров или услуг.

Именно из-за того, что потребитель формирует ожидания от взаимодействия с товаром или услугой, предполагая наличие определенных функций и характеристик, представителям бизнеса необходимо тщательно продумывать систему взаимодействия с клиентом. Это должно проявляться как на этапе первого взаимодействия клиента с товаром или услугой, так и поддерживаться на протяжении всего цикла, в котором потребитель пользуется произведенным благом, формируя лояльность потребителя к производителю.

Таким образом, говоря про степень значимости интеграции цифровых технологий в бизнес, одним из параметров можно отметить ожидания потребителей. Для клиентов особую значимость имеет возможность взаимодействия с бизнесом в привычной среде и доступном формате, которые складываются у человека из повседневного опыта использования технологий в жизни.

Однако, не только параметр ожиданий потребителей влияет на необходимость интеграции технологий в структуру бизнеса. Важным аспектом является оптимизация бизнес-процессов и влияние цифровых технологий на эффективность ведения бизнеса, а также потенциал организации.

Данная статья посвящена анализу гостиничной отрасли бизнеса на предмет наличия основных проблем и главных драйверов, за счет которых представители отрасли могут реализовывать технологические решения в своей деятельности в условиях цифровизации, совершенствуя потенциал организации. В статье обращено внимание на анализ российского рынка гостиничных услуг и проведена оценка уровня цифровизации представителей бизнеса, исследован рынок цифровых технологий и решений для гостиничного бизнеса в корреляции с основными ограничениями и проблемами отрасли, спрогнозированы возможные варианты стратегического планирования интеграции цифровых технологий в бизнес-процессы для сокращения негативного влияния ограничений на вид бизнеса и его представителей, а также для совершенствования потенциала бизнеса в прогнозируемом периоде.

Эксперты-аналитики гостиничной отрасли и собственники бизнеса ежегодно составляют обзоры итогов года, определяют проблемы, дальнейшие перспективы развития отрасли. Рассмотрим основные тенденции в индустрии гостеприимства за 2023-2024 годы. При рассмотрении периода мы будем опираться на предполагаемые экспертами перспективы и возможные вызовы. Данный период выбран как основной, так как с 2022 года, после ухода с российского рынка многих зарубежных представителей отрасли, в 2023 году гостиничный бизнес смог устоять перед возникшими трудностями и в некоторой степени стабилизировался к 2023 году.

В частности, в связи с отзывом и прекращением предоставления доступа к зарубежному ПО и ОТА платформам, в 2022 году произошло существенное изменение в структуре каналов продаж. Более 52% продаж гостиничных

услуг в России в 2022 году пришлось на прямые продажи через официальные сайты объектов размещения. За счёт введения льготной ставки НДС гостиницы имели возможность увеличить средний тариф в высокий сезон. К началу 2023 года представители бизнеса выделяли следующие наиболее значимые проблемы:

- недостаточность поддержки малых объектов размещения и больше внимание крупным федеральным проектам в сфере гостеприимства;
- нереализованный потенциал уже построенных зданий;
- неоднородность спроса в разрезе всей страны: одни регионы, например, Краснодарский край, испытывают стабильный повышенный спрос, другие регионы имеют хорошие перспективы развития, но на их привлекательность к выбору со стороны туристов влияют текущие политические события – так, туристический поток в Крым за 2022 год сократился на 60%.

В начале 2023 года эксперты также выделяли значимость государственной поддержки в рамках проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», в активе предпринимателей имелось несколько опций: субсидированная ставка на строительство и реконструкцию отелей, грантовая поддержка инициатив, инвестиционная деятельность и строительство обеспечивающей инфраструктуры к отелям. Ориентацию в стратегическом развитии в 2023 году рекомендовали сделать на масштабном развитии внутренних потоков для возможности конкурировать с зарубежными объектами размещения [1]. Эксперты TravelLine предполагали, что основными направлениями стратегического развития бизнеса со стороны игроков будут следующие виды деятельности: онлайн-сервисы бронирования продолжают работу над совершенствованием функционала, объекты размещения будут работать над совершенствованием гостиничного продукта. Отдельно стоит отметить, что в работе OTA-площадок, как предполагали эксперты, представители российского рынка данного сегмента в течение года будут вести активную конкурентную борьбу за лидирующие позиции в отрасли [2].

В середине 2023 года эксперты в области туризма и гостиничного бизнеса подтвердили, что последствия спада спроса, вызванного пандемией, к середине года были преодолены. После 40% снижения спроса в 2020 году, к 2023 году наблюдался прирост спроса на 1,2% по сравнению с 2019 годом, который считается эталонным. В исследовании также подтверждают, что движущими факторами изменений на рынке являются в настоящее время следующие параметры: располагаемые доходы населения, ослабление национальной валюты, усложнение визовых процедур для зарубежного туризма, ужесточение пограничных формальностей – данные факторы относятся к экономическим и политическим, двум группам, которые оказывают наибольшее влияние. Также можно выделить некоторые тренды в вопросе предоставления услуг:

1) повышение степени мобильности сотрудников различных отраслей – данный параметр влияет на представителей гостиничного бизнеса, заставляя адаптировать услуги под запросы сотрудников. В частности, командированным сотрудникам в настоящее время при деловом туризме требуются услуги стабильного Wi-Fi соединения для выполнения своих трудовых задач, а также услуги коворкинг пространств, при этом спрос на услуги конференц-залов в исследуемом периоде снижается;

2) повышение спроса на SPA-/Medical-услуги, что является отражением современного ритма жизни, что повышает запросы потребителей на комплексные решения заботы о здоровье. Подобный рост интереса также формирует стратегические цели для представителей бизнеса, вынуждая адаптироваться под изменения спроса [3].

В январе 2024 года эксперты и исследователи гостиничной бизнес-среды сформулировали перечень основных тенденций, на которых будет строиться стратегическое развитие отрасли в ближайшее время. К таковым направлениям в начале 2024 года относятся:

- персонализация услуг – развитие данного направления обосновано ростом спроса на предоставляемые объектом размещения услуги при достаточной степени проработанности персонализации и кастомизации сервиса;
- автоматизация продаж и бизнеса – интеграция в бизнес передовых технологий и ПО для автоматизации рутинных задач, процесса продаж и коммуникации с потребителями;
- искусственный интеллект – AI технологии позволяют оптимизировать операции, персонализировать коммуникацию с гостями, заменять традиционно человеческие ресурсы в любое время суток;
- work-life balance – повышенный спрос на услуги представителей бизнеса, предлагающих решения, позволяющие совмещать трудовые обязанности с комфортным отдыхом;
- эмоции и впечатления – обособление отелей, ориентация на уникальность предоставления услуг в комплексе: размещение, питание, услуги spa, ориентированность на уникальный опыт получения гостем услуги;
- ставка на обучение – повышение требований к специалистам, рост заинтересованности в привлечении к работе специалистов по повышению квалификации [4].

К декабрю 2024 года были проанализированы результаты деятельности гостиничной отрасли. Среди тенденций отмечается положительная динамика развития вида бизнеса. За 7 месяцев 2024 года число размещений достигло до 49 миллионов и отразило прирост на 11% по сравнению с аналогичным периодом 2023 года. В течение года были проанализированы количественные показатели реализации тенденций, предполагаемых в начале года. Так было выявлено, что 61% гостей отелей платят за услуги размещения и дополнительные услуги больше, если объект размещения предоставляет персонализированные предложения и индивидуальный опыт взаимодействия. Отмечается, что в объектах размещения уделяется большое внимание балансу технологий и человеческого труда, отели ориентируются на гибридное обслуживание, интегрируя в бизнес-процессы цифровые технологии и сохраняя традиционные методы коммуникации и взаимодействия персонала с гостем. В качестве примера приведен передовой отель России по внедрению технологий в свою деятельность – ApeironSpace, который считается полностью smart-отелем и предполагает концепцию полной диджитализации пользовательского опыта, тем не менее, данный отель также не перешел

на цифровое обслуживание полностью, предоставляя возможность клиентам взаимодействовать с персоналом. Интеграция цифровых технологий в управление персоналом – внедрение таск-менеджеров для организации работы персонала, делегирования полномочий, проектирования задач и контроля их выполнения. Повышение степени доверия туристов ко внутреннему туризму – 63% россиян по итогам 2024 года в качестве места отдыха выбирают регионы России, в 2024 году туристический поток составил 75 миллионов поездок по стране, в 2025 году ожидается увеличение данного показателя ещё на 20%. Повышение заинтересованности в экологическом, социальном и корпоративном управлении (ESG) как имиджевого направления, а также фактора привлечения заинтересованности клиентов и повышения степени их доверия. Повышение востребованности технологий – VR-решений и ERP-систем [5][6].

Таким образом, проведя анализ тенденций и предполагаемых стратегических изменений в отрасли можно определить, что бизнес-сообщество и научное сообщество исследователей бизнеса сходятся во мнении, что российский гостиничный бизнес на данном этапе находится на стадии роста. Это подтверждается увеличением внутреннего туризма, повышением привлекательности России как страны для посещения гостями из дружественных стран, стабильный рост номерного фонда, повышение, развитие новых видов внутреннего туризма, интеграция цифровизации в бизнес-архитектуру гостиничных предприятий, тенденции устойчивого роста. Исследуемая сфера будет развиваться, что подтверждается интересом к совершенствованию отрасли со стороны правительства страны. В частности, это подтверждается таким драйвером как государственное льготное кредитование, а также масштабными проектами строительства курортной недвижимости в различных регионах страны [7].

Однако, текущая ситуация на рынке обусловлена не только наличием драйверов, но и влиянием ограничений в вопросе развития потенциала гостиничных предприятий. Среди которых можно выделить изменения в законодательстве в вопросе классификации объектов размещения, что в последствии будет существенно влиять на возможность коммуникации гостиниц с клиентами через ОТА-каналы. Безусловно, данное изменение является важным нововведением, позволяющим систематизировать подход к формированию игроков на рынке гостиничного бизнеса. Более того, за счет прозрачности бизнеса, так как реестр классификационных объектов размещения требует наличия одной управляющей компании во главе объекта размещения, будет повышаться инвестиционная привлекательность бизнеса. Тем не менее, данное изменение усложнит процесс регистрации новых объектов размещения и увеличит параметр бюрократизации вхождения на рынок для новых представителей отрасли. Таким образом, потенциальные новые игроки, которые могут предложить передовые и уникальные решения могут отказаться от вхождения на рынок гостиничных услуг в формате отелей или гостиниц, выбрав иной вариант существования на рынке. Данная ситуация может неоднозначно отразиться на совокупном стратегическом потенциале отрасли в долгосрочной перспективе.

Среди прочих ограничений, характерных для стратегического развития гостиничной отрасли, можно выделить кадровый голод – недостаток квалифицированных кадров, требуемых для обеспечения устойчивого развития сферы бизнеса, недостаток кадров замечается повсеместно в отрасли – от линейных специалистов до топ-менеджеров и менеджеров среднего звена, высокую стоимость внедрения и адаптации новых технологий с позиции финансового обеспечения нововведений, а также с точки зрения обучения персонала нужными навыками для эффективной работы с инструментами и современными ПО. Также стоит отметить и обеспокоенность вопросами кибербезопасности и защиты личных данных пользователей. В настоящее время не все представители бизнеса готовы внедрять цифровые технологии, так как не имеют достаточного опыта и уровня осведомленности об обеспечении безопасности данных. В условиях повышенной активности хакерских атак и утечки данных многие представители малого бизнеса делают выбор в пользу аналоговых систем работы с данными, во избежание ситуаций утечки информации клиентов. Также одной из серьезных проблем в отрасли выступает использование устаревших или непрофильных технологий и инструментов автоматизации бизнес-процессов. Так, исследование horeca.estate определило, что 27% представителей отрасли используют для хранения и обработки данных бумажные носители, 14% – таблицы Excel и электронную почту, 9% – мессенджеры. Только 18% представителей гостиничной отрасли используют для данных задач специализированные ПО [8]. Говоря про персонализированную автоматизацию, которая в данный период времени является одним из важнейших трендов, задаваемых потребителями гостиничных услуг, необходимо упомянуть и сложности, с которыми сталкивается бизнес, при внедрении подобных инструментов. Представители бизнеса указывают, что внедрению автоматизации часто мешают технологические проблемы, а также проблемы неподходящего интерфейса под характер задач объекта размещения. Многие представители бизнеса также связывают сложность внедрения цифровых технологий с недостаточной развитостью процессов очистки данных – исправления неточностей, ликвидации ошибок. Данный параметр имеет двойной характер происхождения, во-первых, он связан с недостаточной квалификацией сотрудников в вопросе работы с ПО, а также с несовершенством работы цифровых решений, предлагаемых для отрасли [9].

Таким образом, в настоящее время присутствует достаточное количество ограничений, которые замедляют развитие отрасли в рамках основных тенденций, определённых исследователями гостиничной сферы бизнеса и непосредственно представителей гостиничной сферы. Тем не менее, ограничения не следует рассматривать только с негативной позиции. Все перечисленные факторы могут быть рассмотрены и с позитивной точки зрения, как мотивирующие к развитию параметры. Ни один из перечисленных пунктов не является полностью ограничивающим возможности развития гостиничных предприятий, как на современном этапе, так и в долгосрочной перспективе.

Заметим, что вопрос цифровизации является одним из основных драйверов развития потенциала гостиничных предприятий, так как позволяет системно повышать потенциал объектов размещения, затрагивая все аспекты деятельности представителей бизнеса, а также бизнес-процессы. Цифровизация, по мнению экспертов, сопряжена с концепцией «голубого» и «красного» океанов в гостиничной отрасли в данный период времени. Те игроки рынка, которые наиболее оперативно смогут цифровизировать свой бизнес в ближайшие годы, в долгосрочной перспективе

смогут легче и дешевле конкурировать на рынке за клиентов. Более того, «обгоняющие» участники рынка, которые будут активно реализовывать цифровые решения в своей деятельности, получают конкурентное преимущество, за счет чего смогут зарабатывать сверхприбыль в течение периода времени, пока другие игроки будут только начинать внедрять технологии [10].

Вопрос цифровизации играет важную роль в развитии отрасли. При этом заметим, что отрасль готова к активному внедрению цифровых технологий. Данное положение подтверждается исследованием компании TeamJet – экосистемы для эффективного управления отелем. В проводимом исследовании принимали участие владельцы и топ-менеджмент представителей гостиничной отрасли, менеджеры среднего звена, а также линейные сотрудники гостиничных предприятий. Исследование проводилось методом опроса респондентов. Главный вопрос исследования заключался в определении степени интеграции цифровых инструментов в деятельность бизнеса. Результаты опроса представлены ниже на рисунке 1.

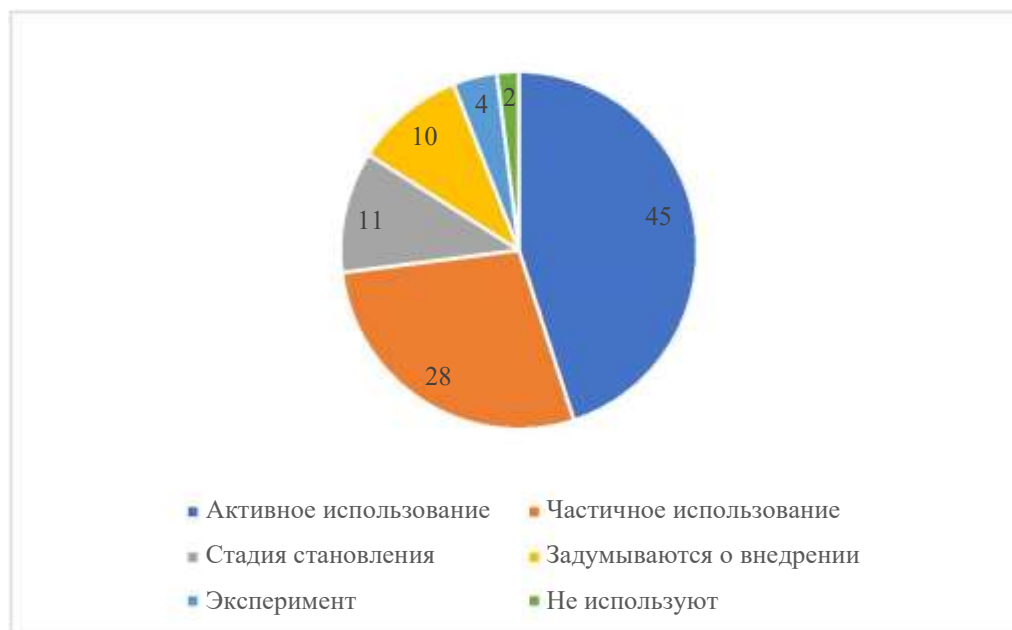


Рис. 1. Результаты опроса представителей гостиничной отрасли об интеграции цифровых технологий

По результатам исследования выявлено, что:

- 45% респондентов активно используют цифровые технологии в бизнесе,
- 28% респондентов частично внедрили цифровые технологии в свою деятельность,
- 11% проходят стадию становления, изучают влияние внедренных решений на результаты деятельности,
- 10% задумываются о внедрении цифровых технологий в бизнес, исследуют решения, доступные на рынке,
- 4% проводят экспериментальные исследования, полноценно не внедряя технологии в бизнес-процессы,
- 2% респондентов не используют цифровые технологии ни в каком виде, отдавая предпочтение аналоговым технологиям. Таким образом, можно говорить о том, что гостиничная отрасль в достаточной степени готова к интеграции цифровых технологий в бизнес, многие представители уже реализуют решения в своей деятельности.

Исследование также позволило выявить, какие задачи позволяют упростить или усовершенствовать внедренные технологии. Среди основных направлений респонденты выделили:

- повышение эффективности планирования рабочего времени;
- совершенствование процесса коммуникации с клиентами;
- повышение гостевого сервиса;
- совершенствование эффективной коммуникации внутри организационной структуры;
- отслеживание метрик эффективности выполнения работ;
- возможность управления рейтингом объекта размещения;
- увеличение выручки гостиничного предприятия.

Однако, были выделены также и недостатки, характерные для текущего периода интеграции цифровых технологий: средний уровень возможностей цифровых технологий адаптироваться к изменениям, а также стабильность работы отмечаются как недостаточно развитые параметры имеющихся в распоряжении цифровых решений.

Помимо данных результатов было в исследовании затронут вопрос определения количества респондентов, являющихся однозначными сторонниками активной цифровизации бизнеса, а также противников данного процесса. Кроме данных двух групп были выделены и те, кто в настоящее время не определился окончательно с выбором позиции относительно цифровизации. Данные о количестве респондентов, отнесенных к каждой из групп представлены ниже на рисунке 2 [11].



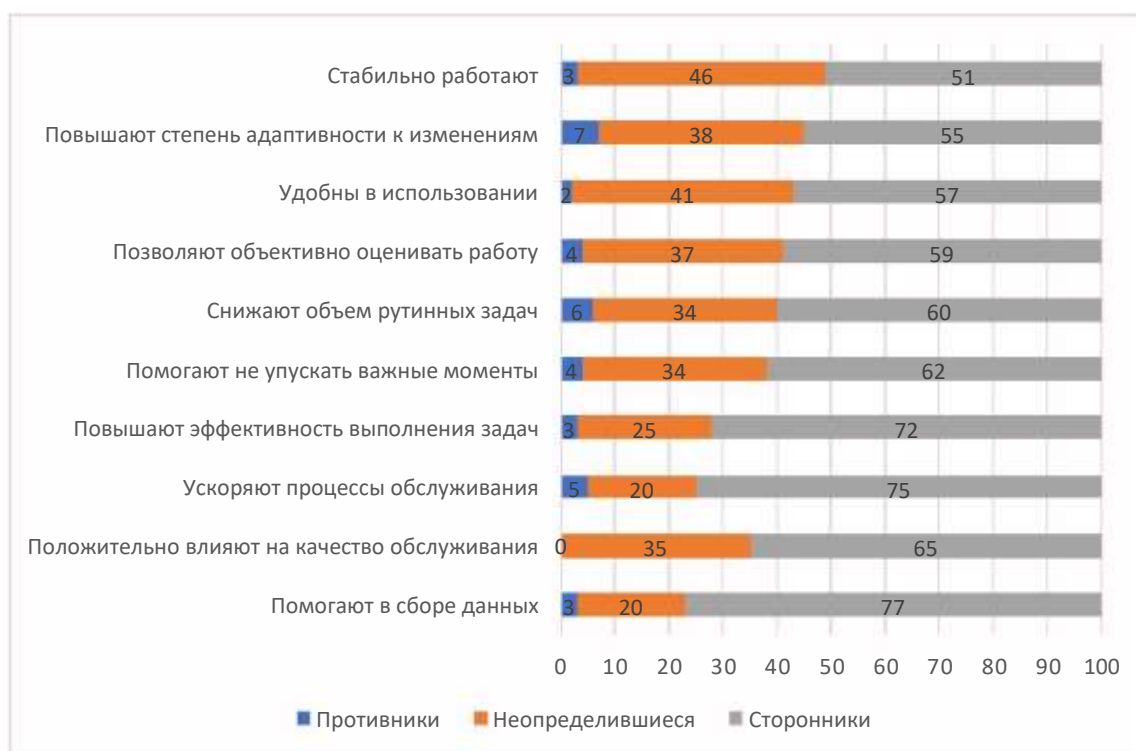


Рис. 2. Распределение респондентов по степени согласия с цифровизацией гостиничной отрасли

Приведенные данные показывают, что среди респондентов большинство опрошенных являются сторонниками процесса цифровизации. В частности, многие отмечают пользу интеграции цифровых решений в вопросе сбора и обработки данных, повышении эффективности выполнения задач, ускорении процессов обслуживания. Данные направления наиболее актуальны, так как исходят из запросов потребителей настоящего времени, которые заинтересованы в наивысшей степени комфорта при пользовании гостиничными услугами, а именно: оперативности обработки заявки на бронирование, скорости прохождения бронирования и обработки данных, скорости получения дополнительных услуг.

Таким образом, мы приходим к выводу, что рынок гостиничных услуг обладает двойственным отношением к цифровизации. С одной стороны, отрасль и представители бизнеса готовы к интеграции технологий для стратегического развития бизнеса. С другой стороны, представители бизнеса в достаточно большом количестве неоднозначно относятся к цифровым технологиям, проявляя недоверие и нежелание внедрять их, отдавая предпочтение аналоговым технологиям, а также отказываясь от тенденции полного бесчеловечного обслуживания, так как делают ставку на взаимодействие гостей с сотрудниками, как на наиболее эффективный вариант коммуникации и предоставления услуги.

Несмотря на тот факт, что некоторые игроки рынка не согласны с тенденциями развития отрасли, гостиничный бизнес развивается в направлении интеграции цифровых технологий. В настоящее время в России существуют следующие технологические решения, наиболее эффективно влияющие на отрасль и её представителей:

- 1) развивающиеся отечественные OTA-каналы, выступающие посредниками между потребителем услуг и объектом размещения;
- 2) PMS-системы – комплексные ПО для автоматизации управления бизнес-процессами, организации работ, выстраивания иерархии в выполнении задач и планировании проектов;
- 3) модули бронирований – решения, позволяющие интегрировать собственную платформу для прямых продаж услуг на своих платформах и в социальных сетях;
- 4) CRM-системы -платформы для хранения и обработки данных;
- 5) системы «умный отель» и «умный номер» – технологии IoT, позволяющие реализовывать тенденции кастомизации и персонализации клиентского опыта при пользовании гостиничными услугами, настраивать уровень комфорта при размещении, управлять настройками номера голосом, среди которых: температура в номере, яркость света, управление техникой;
- 6) роботизация и сервисы самообслуживания – голосовые ассистенты, онлайн-чекин, автоматизированные технологии выполнения рутинных задач;
- 7) искусственный интеллект – технологии, адаптирующиеся под предпочтения гостей, чат-боты для обеспечения круглосуточной поддержки гостей;
- 8) цифровые системы для осуществления обучения – инструменты для обучения, мотивации организации базы знаний, повышения квалификации сотрудников.

Таким образом, текущая картина в отношении имеющихся цифровых технологий и решений характеризуется высокой степенью дифференциации. Также, можно отметить комплексный характер решений. В данном случае это обозначает, что предлагаемые решения могут совокупно усовершенствовать многие элементы менеджмента гостиничной отрасли.

Говоря про конкретные количественные показатели результативности внедрения цифровых технологий можно отметить следующие результаты:

1) автоматизация коммуникации внутри гостиничного предприятия, а также коммуникации с клиентами, распределения и обработки заявок с помощью цифровых систем позволяет повысить эффективность работы персонала на 80%;

2) за счет внедрения автоматизированных систем обработки обращений и увеличения индивидуальной выработки с помощью цифровых технологий возможно снизить на 20% фонд оплаты труда;

3) благодаря интеграции цифровых технологий и последующему увеличению скорости обработки заявок, а также повышению качества обслуживания, повышается степень удовлетворенности посетителей объекта размещения более, чем на 95% [8].

Подводя итог, можно сделать вывод, что в настоящее время происходит период существенной перестройки отрасли в рамках влияния цифровизации на сферу бизнеса. В ближайшее время будет осуществляться трансформация бизнеса и переход из статуса-кво в стадию «красного океана», где решающую роль будет играть скорость адаптации под изменения внешней среды, интеграции технологий и подстройки их под индивидуальный характер деятельности объекта размещения. Анализ мнений представителей бизнеса, а также аналитиков подтверждает, что стратегический потенциал бизнеса сильно сопряжен с вопросами интеграции цифровых технологий. Тем не менее, данный процесс невозможно назвать однозначно положительным, у представителей отрасли имеются опасения в вопросе безопасности и развития бизнеса в данном направлении. Именно поэтому рассматриваемой проблематике уделяется повышенное внимание, что подтверждается тем, что в 2025 году пройдут важные конференции, посвященные темам цифрового туризма, ИТ-технологиям в туризме и направлениям устойчивого развития гостиничного бизнеса в новых реалиях [12] [13].

Так или иначе, в ближайшее время вопрос интеграции цифровых технологий будет основным, поскольку интеграция инструментов данного вида будет оказывать существенное влияние на представителей рынка, их конкурентоспособность и уровень стратегического потенциала.

*Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, доцент, к.э.н. Сеньшова Е.А.*

*Scientific Supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Associate Professor, PhD in Economics Senshova E.A.*

### Список литературы

1. Сложности гостиничного бизнеса в 2023 году: URL: <https://iz.ru/1448002/dmitrii-alekseev/gostinichnyi-dvor-kakie-slozhnosti-zhdut-oteli-v-2023-godu> (дата обращения 28.02.2025).
2. Тренды гостиничного бизнеса 2022 года URL: <https://www.travelline.ru/blog/itogi-goda-2022-statistika-fishki-i-trendy-na-2023-god/> (дата обращения 02.03.2025).
3. Перспективы развития гостиничной отрасли URL: <https://sber.pro/publication/novye-tochki-naibolee-perspektivnye-dlya-gostinichnogo-biznesa-goroda-rossii/> (дата обращения 02.03.2025).
4. Ключевые тенденции в гостиничной отрасли на 2024 год URL: <https://bnovo.ru/blog/key-trends-in-the-hotel-industry-for-2024/> (дата обращения 03.03.2025).
5. Тренды в сфере гостеприимства URL: [https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/trendy-oteli-2025/?internal\\_source=copypaste](https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/trendy-oteli-2025/?internal_source=copypaste) (дата обращения 05.03.2025).
6. Тренды рынка делового туризма URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/trendy-delovogo-turizma/> (дата обращения 05.03.2025).
7. Драйверы туристических проектов URL: <https://monocle.ru/monocle/2024/09/gostinichnyy-bum-v-rezhime-podvig/> (дата обращения 06.03.2025).
8. Цифровая трансформация в гостиничном бизнесе URL: <https://horeca.estate/interview/74-gostinichnyj-biznes/1935-tsifrovye-transformatsii-v-gostinichnom-biznese-effektivnoe-upravlenie-infrastrukturj-i-oborudovaniem> (дата обращения 06.03.2025).
9. Бесчеловечное гостеприимство. Ограничения цифровизации URL: <https://finance.rambler.ru/business/52270965-beschelovechnoe-gostepriimstvo-pochemu-rossijskie-oteli-boyatsya-tsifrovizatsii/> (дата обращения 07.03.2025).
10. Перспективы цифровизации гостиничного бизнеса URL: <https://abnews.ru/news/2024/7/6/krasnyj-ocean-ekspertry-raskryli-perspektivy-tsifrovizatsii-gostinichnogo-biznesa> (дата обращения 07.03.2025).
11. Цифровизация российских отелей URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cifrovizaciya-rossijskih-otelej/> (дата обращения 09.03.2025).
12. МИТТ Цифровой туризм URL: [https://mitt.ru/ru/business-programme/sessions\\_2025/Digital/Tourism/](https://mitt.ru/ru/business-programme/sessions_2025/Digital/Tourism/) (дата обращения 10.03.2025).
13. Траектории устойчивого развития туризма и гостиничной отрасли URL: <https://www.fa.ru/university/press-center/mmmezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-traektorii-ustoychivogo-razvitiya-turizma-i-gos> (дата обращения 10.03.2025).

## References

1. Slozhnosti gostinichnogo biznesa v 2023 godu. URL: <https://iz.ru/1448002/dmitrii-alekseev/gostinichnyi-dvor-kakie-slozhnosti-zhdut-oteli-v-2023-godu> (date accessed: 28.02.2025).
2. Trendy gostinichnogo biznesa 2022 goda. URL: <https://www.travelline.ru/blog/itogi-goda-2022-statistika-fishki-i-trendy-na-2023-god/> (date accessed: 02.03.2025).
3. Perspektivy razvitiya gostinichnoj otrasli. URL: <https://sber.pro/publication/novye-tochki-naibolee-perspektivnye-dlya-gostinichnogo-biznesa-goroda-rossii/> (date accessed: 02.03.2025).
4. Klyuchevye tendencii v gostinichnoj otrasli na 2024 god. URL: <https://bnovo.ru/blog/key-trends-in-the-hotel-industry-for-2024/> (date accessed: 03.03.2025).
5. Trendy v sfere gostepriimstva. URL: [https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/trendy-oteli-2025/?internal\\_source=copypaste](https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/trendy-oteli-2025/?internal_source=copypaste) (date accessed: 05.03.2025).
6. Trendy rynka delovogo turizma. URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/trendy-delovogo-turizma/> (date accessed: 05.03.2025).
7. Drajvery turisticheskikh proektov. URL: <https://monocle.ru/monocle/2024/09/gostinichny-bum-v-rezhime-podvig/> (date accessed: 06.03.2025).
8. Cifrovye transformacii v gostinichnom biznese. URL: <https://horeca.estate/interview/74-gostinichnyj-biznes/1935-tsifrovye-transformatsii-v-gostinichnom-biznese-effektivnoe-upravlenie-infrastruktur-j-i-oborudovaniem> (date accessed: 06.03.2025).
9. Beschelovechnoe gostepriimstvo. Ogranicheniya cifrovizacii. URL: <https://finance.rambler.ru/business/52270965-beschelovechnoe-gostepriimstvo-pochemu-rossiyskie-oteli-boyatsya-tsifrovizatsii/> (date accessed: 07.03.2025).
10. Perspektivy cifrovizacii gostinichnogo biznesa. URL: <https://abnews.ru/news/2024/7/6/krasnyj-ocean-eksperty-raskryli-perspektivy-cifrovizacii-gostinichnogo-biznesa> (date accessed: 07.03.2025).
11. Cifrovizaciya Rossijskikh otelej. URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cifrovizaciya-rossijskikh-otelej/> (date accessed: 09.03.2025).
12. MITT Cifrovoy turizm. URL: [https://mitt.ru/ru/business-programme/sessions\\_2025/Digital/Tourism/](https://mitt.ru/ru/business-programme/sessions_2025/Digital/Tourism/) (date accessed: 10.03.2025).
13. Traektorii ustojchivogo razvitiya turizma i gostinichnoj otrasli. URL: <https://www.fa.ru/university/press-center/mmmezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-traektorii-ustoychivogo-razvitiya-turizma-i-gos> (date accessed: 10.03.2025).

УДК 338.2

И. Г. Гогсадзе

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ И СТАНОВЛЕНИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

© И.Г. Гогсадзе, 2025

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна,  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18*

*Статья «Использование маркетинговых технологий для формирования и становления российских компаний» исследует важность маркетинговых технологий в контексте формирования и становления российских компаний. В статье поднимается вопрос роли маркетинга в продвижении брендов российских компаний. Большой рост конкуренции на рынке и высокая клиентоориентированность каждой компании создаёт необходимость продвигать свой бренд и выделять его на фоне остальных конкурентов для привлечения клиентов. Также в статье рассматриваются проблемы использования маркетинговых технологий современными компаниями для рекламы.*

**Ключевые слова:** маркетинг, маркетинговые технологии, управление брендом, бренд, российские компании, конкуренция.

I. G. Gogsadze

St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

## USING MARKETING TECHNOLOGIES FOR THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF RUSSIAN COMPANIES

*The article “Using Marketing Technologies for the Formation and Development of Russian Companies” examines the importance of marketing technologies in the context of the formation and development of Russian companies. The article raises the issue of the role of marketing in promoting brands of Russian companies. The significant growth of competition in the market and the high customer focus of each company creates the need to*

*promote its brand and distinguish it from other competitors in order to attract customers. The article also examines the problems of using marketing technologies by modern companies for advertising.*

**Keywords:** marketing, marketing technologies, brand management, brand, Russian companies, competition.

Технология маркетинга – это комплекс приёмов, способов действия и принятия решений, которые определяют деятельность компании по управлению своей позицией на рынке, выбору и достижению компанией её основных целей.

Маркетинговые технологии – это система научно-гуманитарных знаний, использование которых позволяет реализовать конкретный рыночный замысел при помощи определённых условий, средств и способов. Технологии маркетинга разнообразны, но преследуют единую цель – повысить конкурентоспособность предприятия и того продукта, который оно представляет на рынке.

Маркетинговые технологии, или MarTech – это широкий термин, включающий любые технологические инструменты, которые помогают цифровым или физическим маркетинговым командам выполнять свою работу.

Существует пять основных традиционных технологий маркетинга: сегментирование, целеполагание, позиционирование, анализ и прогнозирование.

Сегментирование относится к функции стратегического маркетинга. Суть технологии заключается в том, чтобы показать ценность продукта, изначально заложенную в него при создании, на определённом рынке, готовом воспринять данную ценность.

Следующая технология – целеполагание (или таргетирование) – направлена на выбор целевого рынка. Данная технология позволяет из общего количества потребителей выделить по определённым параметрам целевую аудиторию, которой предназначается конкретный продукт компании.

При помощи третьей технологии маркетинга – позиционирования – компания может занять твёрдую позицию на рынке благодаря специальным инструментам и формированию потенциального потребителя относительно конкурентов за счёт показа преимуществ предлагаемого товара.

Маркетинговая деятельность неразрывно связана с анализом данных. Именно поэтому анализ выделяют в пятёрке основных технологий маркетинга. Благодаря данной технологии осуществляется глубокий анализ рынка, потребителей и их потребностей, наличия и уровня спроса на товар и ценовой политики на рынке.

Завершающая маркетинговая технология – это прогнозирование. Данная технология представляет собой приёмы и способы проведения маркетинговых исследований, позволяющие оценить перспективность рынка, а также возможности его развития и динамику тенденций.

Классические технологии маркетинга зачастую используются в совокупности для получения более подробного результата.

Анализируя вопрос применения российскими компаниями маркетинговых технологий, был рассмотрен анализ функции маркетинга в российских компаниях, проведённый деканом Высшей школы маркетинга и развития бизнеса НИУ и директором по работе с ключевыми клиентами исследовательского холдинга «Ромир».

Исходя из вышеуказанной работы было выявлено, что большинство компаний (93%) проводят сегментацию клиентов следующими методами: социально-демографические признаки (56%), CRM (22%), BIG DATA (22%).

Данный анализ позволяет формировать понимание в потребностях потенциальных клиентов и тем самым формировать новый уникальный продукт.

Расширение ассортимента может закрыть такие вопросы, как: потребность клиента в разнообразии товаров, проникновение на рынок, снижение риска провала бренда, избыточные производственные мощности, требование рынка и новые ниши.

Сам менеджмент выделяет в качестве основной цели появления нового продукта необходимость обеспечить быстрый рост компании и бренда в целом. Подавляющее большинство компаний имеет собственный отдел инноваций и пересматривает ассортимент компании раз в год.

Для оптимальной оценки потребностей клиента необходимо иметь способы взаимодействия. 59% компаний использует многоканальные способы, такие как: сайт компании, социальные сети, медиа и пиар, рассылки и многое другое. Однако, 37% компаний использует омниканальный способ взаимодействия, что является более эффективным, но реже используемым методом.

Многоканальность – это несогласованное использование площадок для продвижения. В мессенджерах не учитывается предыдущий опыт клиента, при этом данная стратегия нацелена на быстрые продажи. Многоканальный маркетинг подходит для бизнесов с ограниченным бюджетом на старте.

Чтобы использовать несколько каналов связи и при этом учитывать все аспекты, следует использовать омниканальный маркетинг. При омниканальности все каналы согласованы, а переход между ними «бесшовный», имеющий персонализацию. Данный вид маркетинга требует больше затрат и усилий, но он подходит для клиенториентированных компаний, которые нацелены на повышении качества сервиса.

Омниканальный маркетинг используют такие компании, как Ozon, Авито. Плюсы данного маркетинга заключаются в том, что растёт уровень доверия клиента (за счёт учёта его потребностей), увеличивается рост продаж (за счёт персонального подхода к клиенту и комфортной коммуникации) и упрощение для клиента работы с компанией (за счёт сохранения данных и истории действий клиента). Однако, данный вид маркетинга достаточно сложен в реализации и весьма затратен.

Что касается многоканального маркетинга, то его преимущество, в первую очередь, в том, что за короткий промежуток времени охватывается большая аудитория, так как задействовано большое количество каналов. Также благодаря многоканальному маркетингу повышается уровень узнаваемости компании за счёт того, что на разных



площадках говорят о бренде, он становится более узнаваемым для аудитории. Следует отметить, что данный вид имеет и минусы, например: отсутствие персонализации (нет анализа клиента, его истории), несогласованность каналов (информация, распространяющаяся по разным каналам, может быть не связана между собой).

В целях совершенствования маркетинговой деятельности и повышения конкурентоспособности, предприятиям необходимо регулярно осуществлять оценку эффективности маркетинга.

Как показал анализ, у маркетологов нет единства по этому вопросу. Так, ряд учёных — В. В. Живетин, В. Л. Самохвалов, Н. П. Чернов, И. А. Ферапонова — считают, что эффективность маркетинговой политики по отношению к конкретному предприятию (отрасли, группе отраслей) складывается из результатов совершенствования производственно-сбытовой деятельности по следующим основным направлениям: оптимальное использование потенциала рынка, в том числе для нового продукта; повышение достоверности прогнозных оценок; нахождение сегмента рынка данного товара; повышение точности анализа сбалансированности рынка и др.

Оценить маркетинговую деятельность можно разными методами, например: качественными, количественными, социологическими, балльными.

Качественные методы предполагают использование маркетингового аудита, то есть всестороннего анализа внешней среды компании, угроз и возможностей. В данном методе применяется SWOT-анализ.

Количественные методы оценки эффективности маркетинга предполагают сравнение затрат на маркетинг с полученной прибылью и затрат на рекламу к объёму продаж.

Социологический метод направлен на проведение исследования. Для этого разрабатывается социологическая программа.

Балльный метод направлен на «вычленение» его эффективности по каждому мероприятию на соблюдение перечня критериев соответствия структур и процессов концепции маркетинга с выставлением определенных баллов по каждому критерию.

Чтобы пересмотреть маркетинговую стратегию, к рассмотрению подлежат маркетинговые тренды 2024 года.

Тренды маркетинга меняются из года в год. Чтобы компания всегда находилась в устойчивом положении, за всеми изменениями стоит тщательно следить и своевременно внедрять в работу компании.

В 2024 году неотъемлемой частью маркетинга стал искусственный интеллект. Внедрение искусственного интеллекта может улучшить результативность маркетинговых стратегий, а также поможет открыть новые возможности при работе с клиентом и для анализа данных.

Digital-агентство MediaGuru провело опрос среди компаний, для чего они используют нейросети. 37% компаний используют нейросеть для создания текстов, 32% - для создания иллюстраций. Остальные результаты анализа представлены на рисунке 1.

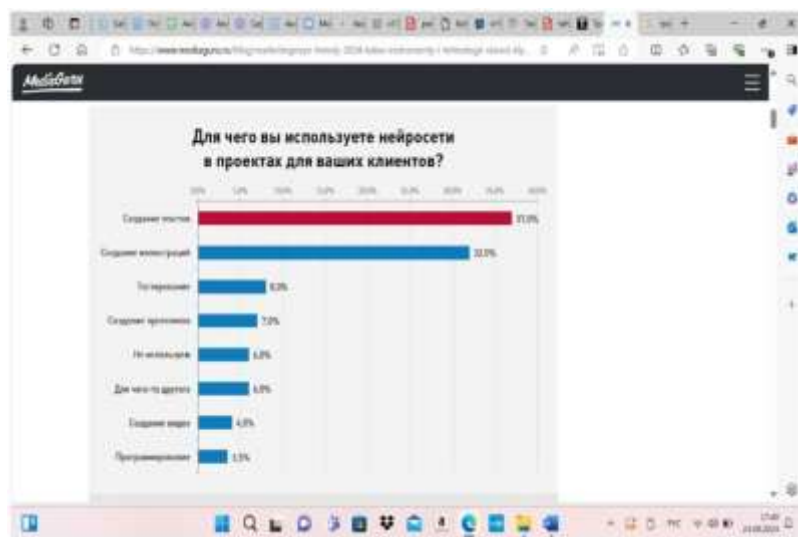


Рис. 1. Анализ направлений использования нейросети в компаниях

Михаил Миронов, Account Director MediaGuru утверждает, что искусственный интеллект стал незаменимой частью работы крупных компаний. Изначально нейросеть воспринималась как тренд, однако, от написания текстов и генерации изображений, искусственный интеллект перешёл на анализ медиапланов и создание стратегий. Освоение навыков работы с нейросетью приведёт к росту спроса на товар и повысит уровень узнаваемости компании.

Следующий тренд в маркетинге 2024 года – инфлюенсеры. Не стоит игнорировать большой рост рынка инфлюенсеров за последнее время. Для того, чтобы продвинуть свой продукт на различных площадках, следует обратиться к лидерам мнений, которые помогут привлечь большее количество клиентов и установить с ними доверительные отношения. Однако, недостаточно просто предоставить рекламу товара инфлюенсеру, необходимо выработать стратегический план и способ демонстрации товара. Так, анализ формата контента показал, что наиболее эффективным является видео формат (84%), это говорит о том, что потенциальные клиенты потребляют контент между делом,

и читать длинное описание товара или прослушивать аудиодорожку о нём является менее эффективным способом рекламы и более тяжёлым клиенту для восприятия.

Третьим трендом стала инклюзивность. Инклюзивный маркетинг направлен на признание и уважение разной аудитории, вне зависимости от пола, расы, вероисповедания и физических особенностей. Фокус на разнообразие помогает создавать уникальный бренд и расширить область потенциальных клиентов.

И последним трендом в маркетинге 2024 года стала CGI (Computer-Generated Imagery) реклама. CGI реклама – это создание реалистичных или анимированных видео с локациями, людьми или товарами. Несмотря на то, что подобный тип рекламы применяется с 1995 года (реклама американских конфет M&M's), активно его использовать в продвижении своего бренда компании стали только сейчас. Плюсы данного тренда заключаются в том, что зачастую CGI дешевле реальных съёмок, а также удобна по этическим соображениям (если продукт для рекламы требует изображение животных, его легче сделать с помощью графики, чем привлекать настоящее животное к съёмкам).

Рассматривая все тренды 2024 года, можно сделать вывод, что у компаний появились колоссальные возможности заявить о себе, проявить свою индивидуальность и показать свой товар большему количеству потенциальных клиентов. Следует отметить, что компаниям важно не только слепо идти в ногу с трендами, но и уметь анализировать, учиться и приспосабливаться к современным реалиям. Тогда маркетинговые стратегии будут рассчитаны на более долгосрочную перспективу.

Следует вернуться к первоначальной теме анализа – технологиям маркетинга (или MarTech). MarTech – это комплекс технологий и онлайн-инструментов, способствующих автоматическому сбору данных, оптимизации рекламы и взаимодействию с аудиторией.

Инновационные технологии связаны не только с цифровыми инструментами: многие актуальные маркетинговые направления зародились до появления соцсетей и могут существовать вообще без интернета. Развивается не только форма исследований или взаимодействия с потребителем, но и подход к продвижению в целом.

Технологии маркетинга становятся все более важными в современных условиях. Они используют технологии для борьбы с проблемами, с которыми сталкиваются их маркетинговые команды.

Основной задачей MarTech является продвижение компании наиболее лёгкими способами за счёт автоматизации маркетинговых процессов (рутинные задачи теперь выполняются автоматически), управления большим объёмом данных (Big Data также является частью MarTech), оптимизации финансовых затрат и времени, что позволяет эффективно распределять бюджет и ускорять процессы.

Для реализации вышеперечисленных способов продвижения компании, MarTech использует ряд инструментов.

Веб-аналитика: система сбора и анализа данных, которая помогает отследить поведение пользователей на сайте компании и проследить их путь взаимодействия с продуктом. Данный инструмент помогает находить и исследовать целевую аудиторию, выстроить воронку продаж и выявить сильные и слабые места в бизнес-процессах.

Мобильный маркетинг: зачастую пользователи используют телефоны для входа в сеть, именно поэтому маркетинг стоит подстроить под устройство, например: push-уведомления на телефоны, массовые рассылки по SMS, геотаргетинг и многое другое.

No-code и low-code решения: это инструмент, позволяющий разработать сайт, мобильное приложение без погружения в код. Данный инструмент позволяет значительно сократить время и позволить компании повысить свою узнаваемость путём быстрого запуска сайта/приложения, пусть и в тестовом формате.

CRM-системы (customer relationship management): функциональный инструмент для управления взаимоотношениями с клиентами компании. Данная система позволяет вести диалог с клиентом от начала и до конца, а также позволяет сохранить историю взаимоотношений с клиентами в базе данных.

Adtech-системы: это инструменты, программное обеспечение, позволяющее компаниям размещать свою рекламу в сети интернет. Также данные системы могут управлять, анализировать и оптимизировать цифровую рекламу. Инструмент позволяет экономить время на размещение рекламы, настроить таргет на целевую аудиторию и предоставлять мгновенную аналитику и отчётность.

Рассмотрим тенденции и тренды MarTech в 2024 году.

На первом месте стоит персонализированное взаимодействие с потенциальными клиентами. Для того, чтобы расположить потенциального клиента, необходимо наладить с ним контакт и показать заинтересованность компании в нём. Следует использовать индивидуальный подход, глубокий анализ целевой аудитории и выдвигать персонализированные предложения.

Второе место в тенденциях MarTech в 2024 году занимают мессенджеры. Ввиду современных реалий и ухода некоторых социальных сетей, необходимо осваивать новые платформы для рекламы компании и поиска новых клиентов.

Далее идёт развитие искусственного интеллекта. Выше в статье говорилось о плюсах нейросети в маркетинговых технологиях и расширение её функционала.

И последняя тенденция 2024 года – подробная аналитика. Компании необходимо уделять большое внимание анализу маркетинговых стратегий прошлого, чтобы понять их эффективность и не повторять ошибки.

Современный бизнес невозможно представить без маркетинга, и разбираться в его основах важно не только с точки зрения компании, но и с точки зрения покупателя. Необходимо понимать, что из себя представляет рынок, кто его возглавляет на данный этап времени и какие у него запросы. Маркетингом занимается каждый, кто производит и продаёт любые товары, услуги и продукты. Даже если компания получает заказы только благодаря «сарафанному радио» и у неё в штате нет маркетолога, она всё равно использует маркетинг.

Сильный имидж компании становится необходимым условием достижения организацией устойчивого и положительного делового успеха. Таким образом, в современных реалиях необходимым условием существования и развития компании является формирование и реализация правильного маркетингового решения.

*Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, доцент, к.э.н. Сеньшова Е.А.*

*Scientific Supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Associate Professor, PhD in Economics Senshova E.A.*

### Список литературы

1. Алексунина В. А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник. М.: Дашков и К, 2017. 276 с.
2. Барден Ф. Взлом маркетинга / Ф. Мансуров. М.: МИФ, 2024. 368 с.
3. Гущина Ю. В. Современные маркетинговые технологии в малом бизнесе. М.: СФУ, 2022. С. 3.
4. Иванов А. С. Классификация маркетинговых технологий применяемых в управлении компаний. М.: ММА, 2022. 115 с.
5. Коваль А. В. Перспективы и проблемы использования маркетинговых технологий в российских компаниях. М.: СПбГЭУ, 2013. 113 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. М.: «Вильямс», 2007. 656 с.
7. Кравицкая Г. В. Взаимодействие с клиентами: теория и практика маркетинговой деятельности. М.: Вестник, 2013. С. 11.
8. Курцев А. Д. Тренды маркетинга 2040 года. М.: Ridero, 2019. 42 с.
9. Мансуров Р. Е. Технологии маркетинга. Практикум. М.: Инфра-Инженерия, 2021. 184 с.
10. Манн И. Маркетинг на 100%. Ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023. 256 с.
11. Синяева И. М., Зверева А. В. Технологии маркетинга в развитии российского рынка услуг системной интеграции. М.: ММА, 2013. 15 с.
12. Чернова К. И. Роль маркетинговых технологий в цифровой трансформации клиентского опыта // Инновации и инвестиции. 2021. – 7 ч. 2 с.
13. Яшева Г. А. Эффективность маркетинга: методика, оценки и результаты // Практический маркетинг. 2003. С.15.
14. MediaGuru URL: <https://www.mediaguru.ru/blog/marketingovye-trendy-2024-kakie-instrumenty-i-tehnologii-stanut-kluchevymi/> (дата обращения 24.09.2024).
15. Центр развития компетенций в маркетинге URL: <https://marketing.hse.ru/news/212866843.html> (дата обращения 23.09.2024).
16. Darrell Alfonso The Martech Handbook: Build a Technology Stack to Attract and Retain Customers / - М.: KoganPage, 2022. 256 p.

### References

1. Aleksunina V. A. *Marketing v otraslyah i sferah deyatel'nosti: uchebnik*. [Marketing in industries and spheres of activity: textbook]. Moscow: Dashkov i K, 2017. 276 p. (in Rus.).
2. Barden F. *Vzлом marketinga*. [Marketing hacking] / F. Mansurov. Moscow: MIF, 2024. 368 p. (in Rus.).
3. Gushchina Yu. V. *Sovremennye marketingovye tekhnologii v malom biznese*. [Modern marketing technologies in small business]. Moscow: SFU, 2022. P. 3. (in Rus.).
4. Ivanov A. S. *Klassifikatsiya marketingovykh tekhnologiy primenyaemykh v upravlenii kompanij*. [Classification of marketing technologies used in company management]. Moscow: MMA, 2022. 115 p. (in Rus.).
5. Koval A. V. *Perspektivy i problemy ispol'zovaniya marketingovykh tekhnologiy v rossijskikh kompaniyah* [Prospects and problems of using marketing technologies in Russian companies]. Moscow: SPbGEU, 2013. 113 p. (in Rus.).
6. Kotler F. *Osnovy marketinga. Kratkij kurs* [Fundamentals of Marketing. Short course]. Moscow: Williams, 2007. 656 p. (in Rus.).
7. Kravitskaya G. V. *Vzaimodejstvie s klientami: teoriya i praktika marketingovoj deyatel'nosti* [Interaction with clients: theory and practice of marketing activities]. Moscow: Vestnik, 2013. 11 p. (in Rus.).
8. Kurtsev A. D. *Trendy marketinga 2040 goda* [Marketing trends 2040]. Moscow: Ridero, 2019. 42 p. (in Rus.).
9. Mansurov R. E. *Tekhnologii marketinga. Praktikum*. [Marketing technologies. Workshop]. Moscow: Infra-Engineering, 2021. 184 p. (in Rus.).
10. Mann I. *Marketing na 100%. Remiks. Kak stat' horoshim menedzherom po marketingu* [Marketing 100%. Remix. How to become a good marketing manager]. Moscow.: Mann, Ivanov and Ferber, 2023. 256 p. (in Rus.).
11. Sinyaeva I. M., Zvereva A. V. *Tekhnologii marketinga v razvitií rossijskogo rynka uslug sistemnoj integratsii* [Marketing technologies in the development of the Russian market of systems integration services]. Moscow: MMA, 2013. 15 p. (in Rus.).
12. Chernova K. I. *Rol' marketingovykh tekhnologiy v cifrovoj transformatsii klientskogo opyta* [The role of marketing technologies in the digital transformation of customer experience]. // *Innovatsii i investitsii* [Innovations and Investments]. 2021. 7h2 p. (in Rus.).
13. Yasheva G. A. *Effektivnost' marketinga: metodika, ochenki i rezul'taty* [Marketing efficiency: methods, assessments and results] // *Prakticheskij marketing*. [Practical Marketing]. 2003. - 15 p. (in Rus.).
14. MediaGuru URL: <https://www.mediaguru.ru/blog/marketingovye-trendy-2024-kakie-instrumenty-i-tehnologii-stanut-kluchevymi/> (date accessed 24.09.2024).

15. Center for Development of Marketing Competencies URL: <https://marketing.hse.ru/news/212866843.html> (date accessed 23.09.2024).
16. Darrell Alfonso [The Martech Handbook: Build a Technology Stack to Attract and Retain Customers. Moscow: KoganPage, 2022, 256 p.

УДК 338.1

Д.С. Гревцева

## РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИИ СОТРУДНИЧЕСТВА В СФЕРЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ И ФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИЙ Т2 И Т-БАНК

© Д.С. Гревцева, 2025

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18*

В данной статье рассматривается сотрудничество компаний Т2 и Т-Банк в сфере телекоммуникаций и финансовых технологий, акцентируя внимание на стратегических аспектах и результатах их взаимодействия. Современные тенденции в области телекоммуникаций и финтеха требуют от бизнеса активных шагов по интеграции и оптимизации процессов, что создает необходимость организации альянсов между компаниями, работающими в этих сферах. Анализ стратегий и механизмов сотрудничества между компаниями Т2 и Т-Банк позволяет выделить основные подходы к совместному развитию и внедрению инновационных технологий, таких как мобильные приложения для денежных переводов, а также платформы для онлайн-банкинга.

Ключевые слова: развитие стратегии, стратегия сотрудничества, мобильные платежи, цифровые технологии, клиентский опыт, стратегическое сотрудничество, конкурентоспособность, финансовая доступность, управление данными, аналитика больших данных.

D.S. Grevtseva

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

### DEVELOPMENT OF A STRATEGY FOR COOPERATION IN THE FIELD OF TELECOMMUNICATIONS AND FINANCIAL TECHNOLOGIES USING THE EXAMPLE OF T2 AND T-Bank COMPANIES.

*This article examines the cooperation between T2 and T-Bank companies in the field of telecommunications and financial technologies, focusing on the strategic aspects and results of their interaction. Current trends in telecommunications and fintech require businesses to take active steps to integrate and optimize processes, which creates the need for alliances between companies operating in these areas. An analysis of the strategies and mechanisms of cooperation between T2 and T-Bank makes it possible to identify the main approaches to the joint development and implementation of innovative technologies, such as mobile applications for money transfers, as well as platforms for online banking.*

**Keywords:** strategy development, cooperation strategy, mobile payments, digital technologies, customer experience, strategic cooperation, competitiveness, financial accessibility, data management, big data analytics.

Компании Т2 и Т-Банк представляют собой яркие примеры сотрудничества в условиях быстро меняющегося технологического окружения. Объединяя свои ресурсы и экспертизу, они добились значительных успехов в улучшении пользовательского опыта и расширении спектра услуг. Исследование освещает ключевые аспекты партнерства, включая совместные разработки, интеграцию систем и создание гибких финансовых предложений, ориентированных на потребности клиентов. Важно подчеркнуть, что такое интегрированное сотрудничество не только способствует укреплению позиций на рынке, но и позволяет компаниям адаптироваться к вызовам, связанным с изменениями в законодательстве и потребительской среде.

Включение передовых технологий и качественных услуг в бизнес-модели компаний также служит основным двигателем успешного масштабирующегося бизнеса. Т2 как оператор связи и Т-Банк как финансовый институт формируют синергетический эффект, который проявляется в снижении затрат на операционные процессы и ускорении вывода новых продуктов на рынок. Таким образом, стратегия сотрудничества между двумя компаниями является многогранной, охватывающей не только бизнес-процессы, но и маркетинговые и юридические аспекты, что делает её изучение актуальным и практическим. [1]

Успешность сотрудничества Т2 и Т-Банк можно объяснить их стремлением к инновациям, а также наличием общих целей и ценностей. В результате, партнерство позволяет компаниям не только улучшить свои позиции на рынке, но и обеспечивать устойчивый рост в условиях высокой конкуренции.

В рамках исследования был проведен комплексный анализ актуальных данных о рынке телекоммуникаций и финансовых технологий. Этот анализ включает в себя динамику развития обоих секторов, их взаимосвязь и влияние на экономику в целом. Исследование сосредоточено на выявлении основных тенденций, которые способствуют



расширению сотрудничества между компаниями Т2 и Т-Банк, а также на факторах, оказывающих влияние на их стратегические решения.

Рынок телекоммуникаций в России демонстрирует стабильный рост, при этом наблюдается значительное увеличение числа мобильных пользователей и услуг, связанных с передачей данных. Согласно последним исследованиям, в 2023 году примерно 90% населения страны пользовались мобильными телефонами, а доля смартфонов в этом сегменте превышает 80%. Это создает благоприятную среду для внедрения финансовых технологий и расширения спектра предлагаемых услуг, связанных с онлайн-банкингом и цифровыми платежами. [2]

Сектор финансовых технологий также показывает стремительное развитие. По данным аналитиков, объем рынка финтех-услуг в России к 2025 году может вырасти до 50 миллиардов долларов, что свидетельствует о высоком спросе на инновационные решения в этой области. В этом контексте компании Т2 и Т-Банк используют свои сильные стороны для формирования конкурентных преимуществ и улучшения клиентского сервиса. Их сотрудничество направлено на интеграцию телекоммуникационных и финансовых услуг, что позволяет пользователям получать больше возможностей в сфере мобильных платежей и онлайн-банкинга.

Важным аспектом анализа является изучение уровня конкуренции на рынке, который характеризуется как высоким, так и быстро меняющимся. На нем представлены как крупные игроки, так и стартапы, которые активно внедряют новые технологии и подходы в обслуживании клиентов. В таких условиях сотрудничество компаний становится стратегически важным для сохранения и укрепления позиций на рынке. [3][4]

Важную роль в процессе анализа играют данные о потребительских предпочтениях и ожиданиях. Опросы пользователей показывают, что для клиентов при выборе телекоммуникационных и банковских услуг критически важны такие факторы, как удобство использования, безопасность и скорость обработки транзакций. Важно отметить, что современные пользователи все чаще заинтересованы в получении комплексных услуг от одного поставщика, что подчеркивает актуальность партнерства между Т2 и Т-Банк.

Кроме того, анализ рыночной среды включает также изучение законодательных изменений и влияние регуляторов на оба сектора. В последние годы в России наблюдается активизация регулирования в области финтеха, что требует от компаний гибкости и адаптивности к новым условиям. Это обстоятельство подчеркивает важность стратегического взаимодействия между Т2 и Т-Банк, которое обеспечивает не только соответствие нормативным требованиям, но и выделяет компании на фоне конкурентов. [6]

Для осуществления данного исследования были применены различные методы сбора информации и анализа, которые позволили глубже понять успешность сотрудничества компаний Т2 и Т-Банк. Исследование охватывает как количественные, так и качественные подходы, что дает возможность всесторонне оценить динамику их взаимодействия в области телекоммуникаций и финансовых технологий.

Анализ стратегий компаний также подразумевает изучение кейсов успешного внедрения совместных проектов. В этой части исследования особое внимание уделялось конкретным продуктам и услугам, которые были разработаны в ходе сотрудничества Т2 и Т-Банк. Для этого были проанализированы внутренние документы и отчеты о проектах, а также проведены интервью с ключевыми представителями обеих компаний. Эти интервью помогли получить ценные инсайты о процессе принятия решений, взаимодействии команд и препятствиях, с которыми сталкивались компании в ходе реализации совместных инициатив.

Методы SWOT-анализа и PESTEL-анализа также были задействованы для оценки внешней и внутренней среды компаний. SWOT-анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, с которыми сталкиваются Т2 и Т-Банк в процессе своего сотрудничества. PESTEL-анализ, в свою очередь, помогает оценить влияние политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов на развитие партнерства. Использование этих методов создает многогранную картину текущей ситуации на рынке и способствует лучшему пониманию факторов, способствующих или ограничивающих успешное сотрудничество компаний. [5]

В заключение, применение этих многогранных методов исследования позволит не только оценить успех существующего содружества, но и выработать рекомендации для повышения эффективности совместных усилий в будущем. Это так же включает в себя дальнейшее изучение предпочтений клиентов и адаптацию к изменяющимся условиям рынка, что является ключом к успешной интеграции телекоммуникационных и финансовых услуг.

Сотрудничество между компаниями Т2 и Т-Банк стало ярким примером того, как альянсы в сфере телекоммуникаций и финансовых технологий могут приводить к значительным достижениям и улучшениям в сфере услуг. В результате партнерства были реализованы несколько ключевых инициатив, способствующих повышению качества предлагаемых услуг и удовлетворенности клиентов.

Одним из наиболее значимых достижений является разработка и запуск интегрированной платформы для мобильного банкинга. Эта платформа объединяет функции мобильной связи и финансовых транзакций, позволяя пользователям осуществлять широкий спектр операций прямо со своих мобильных устройств. Платформа обеспечивает простой и интуитивно понятный интерфейс, который позволяет клиентам без проблем управлять своими финансами, осуществлять платежи и переводить деньги. Интеграция услуг значительно повысила удобство и доступность, что стало важным конкурентным преимуществом для обеих компаний.

Важное достижение партнерства заключается также во внедрении новых финансовых продуктов, таких как кредитование на основе анализа данных пользователей. Т2 предоставляет «Т-Банку» доступ к большому количеству данных о мобильных пользователях, что позволяет финансовой компании более точно оценивать кредитоспособность клиентов. Эта инновация привела к снижению процентных ставок и улучшению условий кредитования, что, в свою очередь, повысило доступность кредитных продуктов для широкого круга потребителей. Такие меры способствовали росту клиентской базы Т-Банк и укреплению его позиций на финансовом рынке. [9]

Ключевым аспектом сотрудничества стал и запуск совместных маркетинговых кампаний, направленных на привлечение клиентов и информирование их о новых продуктах. Синергия между телекоммуникационными и банковскими услугами позволила создавать кросс-продажи, что привело к увеличению объемов продаж и расширению клиентской базы для обеих компаний. Такие инициативы позволили не только повысить прибыль, но и улучшить имидж компаний в глазах потребителей.

Кроме того, успехи в области защиты данных и обеспечения безопасности финансовых операций стали еще одной жемчужиной партнерства. Опираясь на лучшие практики обеих компаний, была разработана новая система шифрования, которая значительно повысила уровень защиты данных клиентов. Это стало важным фактором, способствующим укреплению доверия пользователей к услугам Т2 и Т-Банк.

Достижения партнерства между Т2 и Т-Банк также включают в себя улучшение клиентского сервиса, что стало результатом обмена опытом и передовыми практиками в работе с клиентами. Как Т2, так и Т-Банк адаптировали свои внутренние процессы с акцентом на повышение качества обслуживания, что значительно сказалось на уровне удовлетворенности клиентов. Открытие круглосуточных горячих линий и внедрение систем обратной связи позволило оперативно устранять возникающие проблемы и улучшать сервис.

Таким образом, сотрудничество между Т2 и Т-Банк привело к значительным достижениям, направленным на внедрение инноваций и улучшение качества услуг. Эти результаты подчеркивают важность стратегического взаимодействия между компаниями в высококонкурентной среде и будут служить основой для дальнейшего роста и развития их партнерства. [8]

Анализ будущих перспектив сотрудничества между компаниями Т2 и Т-Банк показывает множество направлений, в которых можно продолжать совместное развитие. Учитывая быстрое развитие технологий и потребностей клиентов, обе стороны имеют уникальные возможности для расширения своего влияния и усиления позиций на рынке телекоммуникаций и финансовых услуг.

Одним из ключевых направлений является дальнейшая интеграция продуктов и услуг. Возможно расширение спектра финансовых сервисов, доступных пользователям мобильной связи, включая более прогрессивные инструменты для управления личными финансами, такие как автоматизированные финансовые консультанты и системы личного бюджета. Внедрение таких решений позволит клиентам лучше планировать свои расходы и достигать финансовых целей. Кроме того, совместные разработки в сфере аналитики данных могут привести к созданию персонализированных предложений, что повысит уровень клиентского сервиса и удовлетворенности.

Также стоит обратить внимание на развитие технологий блокчейн. В условиях растущего интереса к криптовалютам и технологии распределенных реестров, обе компании могут рассмотреть возможность внедрения блокчейн-решений в свои бизнес-процессы. Это может касаться как создания безопасных транзакционных платформ, так и оптимизации внутренних процессов, таких как проверка кредитоспособности клиентов с помощью умных контрактов. Блокчейн-технологии способны значительно повысить уровень безопасности и прозрачности операций, что станет важным конкурентным преимуществом. Помимо этого, перспективным направлением является развитие партнерства с другими финтех-компаниями и стартапами. Система открытых общедоступных наборов программных инструментов (application programming interface, далее API) позволяющая другим разработчикам создавать приложения на базе существующих сервисов Т2 и Т-Банк, может привести к возникновению новых, инновационных решений и услуг. Так, сотрудничество с малым бизнесом и стартапами может дать возможность обеим компаниям оставаться на переднем крае технологических инноваций и улучшать свою рыночную позицию. [10]

Не менее важной станет сфера повышения финансовой грамотности клиентов. Совместные инициативы в рамках образовательных программ, направленных на повышение финансовой грамотности и осведомленности о новых услугах, могут помочь расширить клиентскую базу и повысить уровень доверия. Организация вебинаров, семинаров или внедрение обучающих программ в мобильное приложение - всё это может стать ценным вкладом в клиентский опыт.

Автоматизация процессов и использование технологий искусственного интеллекта (ИИ) являются еще одним важным направлением для будущего сотрудничества. Внедрение ИИ в клиентский сервис, обработку заявок, анализ данных и прогнозирование поведения клиентов поможет повысить эффективность работы обеих компаний и снизить затраты. Это также откроет новые горизонты для разработки инновационных продуктов, способных удовлетворить требования клиентов, которые меняются с каждым годом.

Очень важно отметить, что с 2017 года Т-Банк начал выпускать сим-карты под сетью Т2. Выпуск сим-карт Т-Банка под сетью Т2 стал знаковым шагом в процессе интеграции банковских услуг и телекоммуникаций, что открывает новые горизонты для клиентов. Т-банк, стремясь обеспечить своих клиентов не только банковскими услугами, но и доступом к современным технологиям связи, предлагает уникальную комбинацию, которая объединяет финансовые и телекоммуникационные решения. Это позволило создать концепцию «умного» банкинга, где клиенты могут не только управлять финансами, но и получать качественную мобильную связь, что становится особенно актуальным в условиях растущей зависимости от цифровых технологий.

Сим-карты, предлагаемые Т-Банком под сетью Т2, выделяются не только своей стоимостью, но и удобствами, встроенными в их функционал. Например, пользователи получают доступ к уникальным предложениям и бонусам, связанным с использованием банковских услуг, что позволяет экономить не только на связи, но и на финансовых операциях. Интеграция мобильной связи и банковских сервисов создает новый уровень удобства: клиенты могут совершать переводы, оплачивать товары и услуги, пользуясь своим телефоном, тем самым упрощая свои повседневные финансовые операции. [11][12]

Кроме того, выпуск сим-карт Т-Банка под сетью Т2 свидетельствует о стратегическом намерении банка развиваться в направлении цифровизации и расширения клиентской базы. Это решение не только улучшает конкурентоспособность Т-Банка на финансовом рынке, но и способствует формированию нового подхода к обслуживанию клиентов. С комбинацией услуг связи и финансов Т-Банк стремится привлечь молодую аудиторию, стремящуюся к инновациям и интеграции технологий в свою повседневную жизнь, открывая новые возможности для роста и взаимодействия с клиентами.

Таким образом, сотрудничество между Т2 и Т-Банк имеет многообещающие перспективы, что обуславливается растущими потребностями клиентов и актуальными изменениями на рынке. Дальнейшее развитие стратегий совместной работы позволит не только удовлетворить растущие требования пользователей, но и обеспечит устойчивый рост и конкурентоспособность компаний в долгосрочной перспективе.

Исходя из всего вышесказанного можно сделать выводы, касающиеся сотрудничества компаний Т2 и Т-Банк в сфере телекоммуникаций и финансовых технологий. Подведение итогов позволяет выделить несколько ключевых выводов о значимости и преимуществах данной партнерской деятельности.

Во-первых, сотрудничество между Т2 и Т-Банк доказало свою эффективность, позволяя обим компаниям воспользоваться синергией, которая приводит к значительному улучшению качества предлагаемых услуг. Объединение ресурсов, технологий и экспертизы позволило быстрее реагировать на потребности клиентов и внедрять инновационные решения, такие как интегрированные банковские приложения и мобильные платежи. Это свидетельствует о том, что партнерство может стать двигателем роста и развития в условиях высококонкурентного рынка.

Во-вторых, стратегическое сотрудничество способствовало созданию новых финансовых продуктов, которые были адаптированы под потребности целевой аудитории. Интеграция моделей кредитования и аналитики данных клиентами стала одним из ярких примеров того, как сочетание данных из разных источников позволяет более точно определять кредитоспособность пользователей и предлагать им выгодные условия. Такой подход не только увеличил клиентскую базу, но и обеспечить рост доходов для обеих компаний.

В-третьих, результаты исследования показывают важность обмена опытом и внедрения лучших практик. Чрезвычайно интенсивная интеграция технологических и бизнес-процессов внутри компаний позволяет находить более эффективные решения, а также адаптироваться к изменениям рынка. Партнерство с Т-Банк предоставляет Т2 возможность выходить на новые сегменты рынка и повышать конкурентоспособность своих услуг.

Также стоит отметить, что успешные инициативы в области совместного маркетинга способствовали взаимному росту и повышению доверия к обоим брендам. Это не только увеличивает объемы продаж, но и укрепляет имидж компаний в глазах потребителей. Проведение совместных акций и рекламных кампаний позволяет всей команде эффективно использовать ресурсы и достигать поставленных целей.

Вместе финансовые и телекоммуникационные компании открывают перед нами безграничные возможности для инноваций и улучшения качества обслуживания клиентов. Объединяя ресурсы и экспертизу в своих сферах, эти компании могут создать синергию, способствующую внедрению новых технологий, удобных сервисов и более доступных финансовых решений. Такой стратегический альянс не только улучшает пользовательский опыт, но и активно способствует развитию безналичных расчетов, мобильной коммерции и цифровых платформ, что, в свою очередь, ведет к более устойчивому экономическому росту. В условиях постоянно меняющейся технологической среды именно интеграция услуг банковского сектора и телекоммуникаций становится ключевым фактором в создании удобных, безопасных и эффективных решений для клиентов, что подчеркивает значительный стратегический потенциал такого сотрудничества.

Сотрудничество компаний позитивно сказывается на уровне клиентского сервиса. Повышение качества обслуживания и быстрая реакция на запросы клиентов становятся решающими конкурентными преимуществами. Ответственный подход к внедрению новых технологий и сервисов позволяет формировать долгосрочные отношения с клиентами, что в свою очередь приводит к положительным финансовым результатам.

В заключении можно сделать вывод, что исследования подчеркивают важность и целесообразность сотрудничества между финансовыми и телекоммуникационными компаниями как средства достижения взаимной выгоды и устойчивого развития. Будущее партнерство может стать основой для реализации новых идей и проектов, направленных на удовлетворение растущих потребностей клиентов, что несомненно отразится на положительном росте обеих компаний в долгосрочной перспективе. Данный подход к стратегическому взаимодействию будет способствовать не только повышению эффективности работы, но и развитию нового уровня сервисов и услуг на рынке.

*Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, доцент, к.э.н. Сеньшова Е.А.*

*Scientific Supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Associate Professor, PhD in Economics Senshova E.A.*

### **Список литературы**

1. Андреев Н. А. Телекоммуникационные компании в России: история и современность. Москва: Издательство МГУ, 2021.
2. Лесков П. А. Конкуренция на рынке телекоммуникаций: анализ компаний и стратегий // Маркетинг в России. 2023. № 2. С. 36-50.
3. Степанов В. Ю. Инновации в телекоммуникациях: от 5G до финансовых услуг // Технические науки. 2023. № 3. С. 12-27.

4. Борисова А. В. Перспективы мобильных платежей и их влияние на телекоммуникационные компании. // Инновации и технологии. 2023. № 2. С. 34-49.
5. Кириенко Е. А. Мобильные платежи: тенденции и стратегии. Москва: Издательство Наука, 2022.
6. Григорьева А. С. Цифровая трансформация в банковской сфере: Т-банк как пример успешной модели. // Финансовые технологии. 2023. № 2. С. 45-58.
7. Репин Д. С. Пользовательский опыт в цифровом банкинге: анализ успешных примеров // Банковские технологии. 2023. № 3. С. 18-29.
8. Антонова М. В. Управление рисками в цифровом банкинге: опыт Т-банка. // Современная экономика. 2022. № 6. С. 88-99.
9. Степанова Ж. И. Будущее мобильного банкинга: влияние Т-банка на рынок. // Финансовые рынки и инвестиции. 2022. № 5. С. 41-56.
10. Чистякова О. П., Денисов А. И. Экосистемные стратегии в телекоммуникациях и финтехе. // Маркетинг и менеджмент. 2023. № 3. С. 50-65.
11. Официальный сайт Т2. URL: <https://spb.t2.ru/> (дата обращения 25.03.2025)
12. Официальный сайт Т-Банка. URL: <https://www.tbank.ru/> (дата обращения 25.03.2025)

## References

1. Andreev N. A. *Telekommunikatsionnye kompanii v Rossii: istoriya i sovremennost*. [Telecommunication Companies in Russia: History and Modernity]. Moscow: Izdatel'stvo MGU. 2021. (in Rus.).
2. Leskov P. A. *Konkurentsia na rynke telekommunikatsiy: analiz kompanii i strategiy*. [Competition in the Telecommunications Market: Analysis of Companies and Strategies]. *Marketing v Rossii* [Marketing in Russia]. 2023. No 2. 36-50 pp. (in Rus.).
3. Stepanov V. Yu. *Innovatsii v telekommunikatsiyakh: ot 5G do finansovykh uslug*. [Innovations in Telecommunications: From 5G to Financial Services]. *Tekhnicheskie nauki*. [Telecommunication sciences]. 2023. No 3. 12-27 pp. (in Rus.).
4. Borisova A. V. *Perspektivy mobil'nykh platezhey i ikh vliyanie na telekommunikatsionnye kompanii*. [Prospects for Mobile Payments and Their Impact on Telecommunication Companies]. *Innovatsii i tekhnologii*. [Innovation and technology]. 2023. No 2. 34-49 pp. (in Rus.).
5. Kirienko E. A. *Mobil'nye platezhi: tendentsii i strategii*. [Mobile Payments: Trends and Strategies]. M.: Izdatel'stvo Nauka. 2022. (in Rus.).
6. Grigorieva A. S. *Tsifrovaya transformatsiya v bankovskoy sfere: T-bank kak primer uspekhnoi modeli*. [Digital Transformation in the Banking Sector: T-Bank as an Example of a Successful Model]. *Finansovye tekhnologii*. [Financial technologies]. 2023. No 2. 45-58 pp. (in Rus.).
7. Repin D. S. *Pol'zovatel'skiy opyt v tsifrovom bankinge: analiz uspekhnykh primeropov*. [User Experience in Digital Banking: An Analysis of Successful Cases]. *Bankovskie tekhnologii*. [Banking technologies]. 2023. No 3. 18-29 pp. (in Rus.).
8. Antonova M. V. *Upravlenie riskami v tsifrovom bankinge: opyt T-banka*. [Risk Management in Digital Banking: The Experience of T-Bank]. *Sovremennaya ekonomika*. [Modern economy]. 2022, No 6. 88-99 pp. (in Rus.).
9. Stepanova Zh. I. *Budushchee mobil'nogo bankinga: vliyanie T-banka na rynek*. [The Future of Mobile Banking: The Impact of T-Bank on the Market]. *Finansovye rynki i investitsii*. [Financial risks and investments]. 2022. No 5. 41-56 pp. (in Rus.).
10. Chistyakova O. P., Denisov A. I. *Ekosistemnyye strategii v telekommunikatsiyakh i fintekhe*. [Ecosystem Strategies in Telecommunications and Fintech]. *Marketing i menedzhment*. [Marketing & Management]. 2023. No 3. 50-65 pp. (in Rus.).
11. T2. URL: <https://spb.t2.ru/>. (date accessed: 25.03.2025).
12. T-Bank. URL: <https://www.tbank.ru/>. (date accessed: 25.03.2025).



А. В. Злобина

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

В условиях динамично меняющейся рыночной среды стратегическое управление является ключевым фактором обеспечения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности организации. В статье рассматривается взаимосвязь между стратегическим управлением и конкурентоспособностью, анализируются основные этапы формирования стратегии и методологические подходы к стратегическому управлению. *Продуманная стратегия помогает организации адаптироваться к внутренним и внешним изменениям, тем самым достигая устойчивого положения на рынке.*

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, планирование, конкурентоспособность, управление развитием

A.V. Zlobina

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design 191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

### STRATEGIC MANAGEMENT AS A TOOL FOR INCREASING THE COMPANY'S COMPETITIVENESS

*In a dynamically changing market environment, strategic management is a key factor in ensuring sustainable development and increasing the competitiveness of an organization. The article examines the relationship between strategic management and competitiveness, analyzes the main stages of strategy formation and methodological approaches to strategic management. A well-thought-out strategy helps the organization adapt to internal and external changes, thereby achieving a stable position in the market.*

**Keywords:** strategy, strategic management, planning, competitiveness, development management

Современная бизнес-среда характеризуется высокой степенью неопределенности и жесткой конкуренцией. В этих условиях организациям с необходимостью непрерывной адаптации, поиска альтернативных направлений развития и укрепления своих конкурентных позиций. Стратегическое управление становится важным инструментом для достижения целей организации на конкурентных рынках, поскольку оно ориентировано на долгосрочную перспективу и учет ключевых факторов успеха.

Необходимость в стратегическом управлении берет свое начало в исторических этапах развития мировой экономики и ее отдельных отраслей. Нужно отметить, что сама стратегия не является уникальной особенностью сегодняшнего дня. Но осознание ее критической значимости появилось лишь в момент перехода от стратегического планирования к стратегическому управлению. Это изменение было вызвано необходимостью для большинства организаций использовать систематический подход к согласованию долгосрочного планирования с текущей деятельностью [1].

Суть стратегического управления заключается не просто в единовременном принятии решений или краткосрочном реагировании на возникающие проблемы, а в создании устойчивой системы, способной на регулярной основе пересматривать свои цели и корректировать стратегию с учётом новых реалий [2].

В узком понимании стратегическое управление представляет собой совокупность действий, которые ориентированы на формулирование целей и задач, учитывающих внешние и внутренние факторы. В более широком смысле стратегическое управление рассматривается как непрерывный процесс разработки, реализации и оценки долгосрочных целей и стратегий организации для обеспечения ее конкурентоспособного и устойчивого положения в динамичной внешней среде. Стратегическое управление включает в себя цели и задачи по адаптации к изменяющимся рыночным условиям и активному внедрению инновационных решений. В обобщённом виде, стратегическое управление выступает ключевым элементом корпоративной управленческой системы, который обеспечивающим долгосрочное функционирование и поступательное развитие организации [3].

Важнейшим элементом стратегического управления выступает планирование, целью которого является определение приоритетных целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование, несмотря на свою долгосрочную ориентацию, создаёт основу для принятия текущих управленческих решений и задаёт общее направление развития организации. Следует отметить, что стратегическое планирование не предназначено для непосредственного решения оперативных задач, его задача – сформулировать общие ориентиры и задать вектор развития, к которому организация будет стремиться в течение длительного периода времени. Стратегическое планирование закладывает основу для всех управленческих решений, охватывая ключевые функции организации такие, как мотивация и контроль, которые ориентированы на реализацию стратегических задач.

В рамках стратегического управления планирование выступает как процесс разработки миссии и целей организации, определения ключевых стратегических направлений, а также обеспечения и распределения необходимых ресурсов, необходимых для достижения успешных результатов в долгосрочной перспективе.

Как важный инструмент управленческой деятельности, стратегическое планирование способствует принятию обоснованных решений, обеспечивая внедрение инноваций и организационных изменений в объёме, необходимом для того, чтобы организация могла своевременно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде.

Планирование стратегии, как правило, не ориентированно на оперативные действия. Обычно оно завершается формулировкой общих направлений развития, которые служат ориентиром для последующих управленческих действий. И если организация будет им следовать, то все это поспособствует ее росту и укреплению позиций на рынке [4].

Объект стратегического управления – это социально-экономическая система. Предметом стратегического управления является определение долгосрочных целей организации и проблемы, возникающие на пути к их достижению [5].

В результате воздействия большого количества внешних факторов возникают проблемы стратегического управления. И для того, чтобы выбрать наиболее эффективную стратегию, необходимо проанализировать и выявить, какие экономические, социальные, политические, научно-технические и другие факторы влияют на организацию.

В основе стратегического управления лежит система взаимосвязанных стратегий, охватывающих все уровни организации: от бизнес-стратегий, определяющих направление развития отдельных товаров и услуг, до организационных стратегий, формирующих структуру и процессы организации, и стратегий персонала, которые нацелены на развитие человеческого капитала. Стратегия, по своей сути, представляет собой продуманный ответ организации на изменения внешней среды, ее набор действий, которые позволяют достичь необходимого результата.

Процесс стратегического управления на предприятии традиционно представляется как совокупность логически взаимосвязанных этапов, которые формируют целостный цикл принятия и реализации управленческих решений стратегического характера. Несмотря на различия в детализации подходов, большинство исследователей сходится на выделении пяти базовых этапов этого процесса.

Этапы стратегического управления:

На первом этапе компания определяет свою миссию и формулирует стратегические цели. Миссия выступает основой, задающей общее направление и смысл существования организации, а цели конкретизируют ожидаемые результаты её деятельности. Важно подчеркнуть, что чётко сформулированная миссия позволяет всем подразделениям компании ориентироваться на общие приоритеты, согласовывая текущие решения с долгосрочными задачами предприятия [6].

Следующий этап связан с разработкой стратегии, которая базируется на глубоком анализе внутренних сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды. На этом этапе осуществляется оценка текущих условий и альтернативных вариантов стратегических решений, отбираются приоритетные направления развития, способные обеспечить достижение ранее поставленных целей. Важным условием является определение ключевых факторов успеха (КФУ), которые существенно повлияют на конкурентные позиции компании на рынке.

На третьем этапе проводится детальный анализ условий реализации выбранной стратегии. Здесь решающее значение приобретает изучение внешней среды: экономических, политических, технологических и социальных факторов, а также действия конкурентов и изменения потребительских предпочтений. Параллельно оцениваются внутренние ресурсы компании: квалификация персонала, технологии, финансовые и организационные возможности, необходимые для успешного выполнения выбранной стратегии.

Четвёртый этап связан с практическим внедрением стратегии в деятельность предприятия. На данном этапе решаются задачи по распределению ответственности за выполнение задач, формированию управленческой структуры и механизмов контроля. Критически важным становится управление изменениями и мотивация персонала, поскольку именно от человеческого фактора зависит успешность реализации стратегических планов.

Завершающий этап включает оценку результатов реализации стратегии и внесение необходимых корректировок. Система мониторинга и контроля, основанная на определённых стандартах и показателях эффективности, позволяет своевременно выявлять отклонения от намеченных результатов и оперативно вносить изменения в стратегические и оперативные планы организации [6].



Рис. 1. Этапы стратегического управления

Современная практика стратегического управления предполагает использование различных видов стратегий, каждая из которых направлена на решение конкретных задач организации и её успешное функционирование

в долгосрочной перспективе. Среди множества существующих классификаций наибольшее распространение получили четыре основных типа стратегий: базовые, конкурентные, портфельные и функциональные.

Базовые стратегии определяют общее направление развития компании. Наиболее распространёнными среди них являются стратегии роста, сокращения и комбинированные стратегии. Стратегия роста ориентирована на расширение масштабов деятельности, усиление рыночных позиций и увеличение объёмов производства. Стратегия сокращения применяется в ситуациях, когда организация сталкивается с ресурсными ограничениями или снижением эффективности бизнеса, предполагая концентрацию усилий на наиболее рентабельных направлениях. Комбинированные стратегии позволяют компании сочетать различные подходы для максимальной адаптации к текущим условиям рынка.

Конкурентные стратегии связаны с достижением и поддержанием преимуществ перед конкурентами на конкретных рынках или сегментах. Такие стратегии, как правило, нацелены на улучшение качества продукции, снижение себестоимости или уникальное предложение. Эффективность конкурентных стратегий зависит от способности компании правильно оценивать свои ресурсы и быстро реагировать на изменения предпочтений потребителей и действия конкурентов.

Портфельные стратегии характерны для крупных организаций, ведущих деятельность в нескольких направлениях или сферах бизнеса. Их основная цель – сбалансировать портфель продуктов и услуг, обеспечить эффективное распределение инвестиций между подразделениями и максимизировать общую доходность компании. При формировании таких стратегий учитываются риски, перспективность каждого направления и степень взаимного влияния различных бизнес-единиц.

Функциональные стратегии направлены на оптимизацию деятельности отдельных подразделений предприятия: маркетинга, финансов, производства, кадровой службы и других. Их задачей становится наиболее рациональное использование ресурсов подразделения в контексте общей стратегии компании, повышение его эффективности и обеспечение выполнения поставленных стратегических задач [1].

Таким образом, в стратегическом менеджменте можно выделить четыре основных вида стратегий – базовые, конкурентные, портфельные и функциональные. Каждая из этих стратегий может быть важна в развитии организации, поэтому их организованное и согласованное применение способствует формированию эффективной системы управления, адаптации к изменениям внешней и внутренней среды, тем самым повышая конкурентоспособность организации на конкурентных рынках.

Разработка и реализация эффективной стратегии требует не только четкого понимания целей и задач организации, но также выбора подходящих инструментов и методов. Понимание разнообразия методологических подходов дает возможность выбора наиболее эффективного пути к достижению стратегических целей организации и обеспечению ее устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Методологическую основу стратегического управления формирует разнообразие управленческих подходов. Наиболее значимыми среди них являются системный, процессный и ситуационный подходы.

В процессе разработки и реализации стратегии управления организацией имеет место комплексное применение преимуществ каждого из указанных подходов, при условии их взаимосвязи в рамках стратегии и отсутствии противоречий [7].

Процессный подход подразумевает рассмотрение стратегического управления как непрерывного и циклического процесса, состоящего из этапов анализа внешней и внутренней среды, формулирования стратегических целей, выбора и реализации стратегии, а также контроля достигнутых результатов. Ключевое достоинство процессного подхода состоит в логической упорядоченности и последовательности действий, что повышает вероятность достижения запланированных стратегических целей. Именно целостность и логическая последовательность этого процесса обеспечивают согласованность действий на всех уровнях управления и увеличивают вероятность достижения целей организации в долгосрочной перспективе.

Комплексный подход акцентирует внимание на необходимости учёта широкого спектра факторов и направлений деятельности организации, обеспечивая всесторонний анализ связей между различными подсистемами предприятия. Комплексный подход не только дополняет системный, но и расширяет его, обращая внимание на детальное изучение взаимосвязей и взаимодействий между отдельными подразделениями и функциональными направлениями, что существенно повышает общую согласованность принимаемых решений и усиливает конкурентные позиции компании.

Системный подход основывается на взаимосвязи всех подсистем организации, а также их активного взаимодействия с внешней социально-экономической средой. С позиции данного подхода, организация представлена в виде совокупности подсистем, каждая из которых выполняет определённую роль и находится в постоянном взаимодействии с другими подсистемами. Системный подход помогает компании осознать свою внутреннюю структуру, оценить взаимозависимости её элементов и выявить наиболее уязвимые и перспективные точки приложения управленческих решений [7].

Ситуационный подход предполагает отсутствие универсального способа управления организацией. В соответствии с данным подходом, выбор наиболее эффективной стратегии к управлению зависит от конкретной сложившейся ситуации, в которой находится организация. Это означает, что организация должна уметь оперативно анализировать внутренние и внешние факторы, влияющие на нее, тем самым адаптировать свою стратегию к этим факторам.

Эффективное стратегическое управление невозможно без понимания значимости разнообразия методологических подходов. Использование различных подходов: процессного, ситуационного, системного и комплексного может позволить лучше анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, а также поможет оперативно реагировать на вызовы в краткосрочной перспективе и успешно развивать организацию в долгосрочном времени.

Каждый из приведенных подходов обладает сильными сторонами и, при условии их согласованного применения, будет способствовать значительному повышению результативности и обоснованности стратегических решений. Внедрение этих подходов как единую систему позволит сформировать гибкую, адаптивную и устойчивую стратегию, которая будет ориентирована на достижение долгосрочных целей и повышение общей конкурентоспособности организации.

Также необходимо рассмотреть влияние стратегического управления на основной аспект деятельности любой организации – конкурентоспособность.

При условии жесткой конкуренции на рынке именно понятие конкурентоспособность определяет потенциал компании не только выжить, но и успешно развиваться, занимая устойчивое положение на рынке. Все это способствует компании сформировать долгосрочные преимущества и выделиться среди конкурентов. В этом смысле стратегическое управление выступает одним из важнейших инструментов формирования и поддержания конкурентоспособности, позволяя организации грамотно и эффективно использовать ресурсы, внедрять инновационные процессы и адаптироваться к внутренним и внешним изменениям. Обеспечение конкурентоспособности на стратегическом уровне предполагает формирование и укрепление инвестиционной привлекательности предприятия.

В широком смысле конкурентоспособность организации отражает ее способность активно реализовать поставленные цели в условиях активного противодействия со стороны конкурентов. Конкурентоспособность организации – это ее способность удовлетворять потребности рынка эффективнее, чем это делают конкуренты, при этом обеспечивая удовлетворительный уровень рентабельности.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия можно определить как способность эффективно достигать стратегических целей в условиях рыночной конкуренции в рамках определенного промежутка времени. Данный показатель формируется на основе совокупности экономических результатов функционирования организации, а также степени удовлетворенности потребителей, которые обусловлены соотношением цены и качества предоставляемого товара или услуги [8].

Стратегическое управление дает возможность выявить и эффективно использовать конкурентные преимущества организации. Анализ внешней и внутренней среды помогает организации в определении ее сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз. На основе такого анализа разрабатывается стратегия, которая сможет максимизировать имеющиеся преимущества и свести к минимуму влияние негативных факторов.

Также стратегическое управление и планирование помогает организации адаптироваться к изменениям рыночной среды. Организация может своевременно реагировать на проблемы и сохранять свою конкурентоспособность при помощи постоянного анализа внешней и внутренней среды и корректировки стратегии.

Грамотно сформулированные цели и стратегии, а также эффективная система контроля и оценки позволяет оптимизировать использование ресурсов и повышать производительность, тем самым улучшая эффективность деятельности организации в целом.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что в условиях динамичной рыночной среды стратегическое управление все больше становится необходимым для любой современной организации, которая стремится к устойчивому развитию. Стратегическое планирование позволяет организации анализировать и оценивать факторы внутренней и внешней среды, определять цели на долгосрочную перспективу, формировать и успешно реализовать стратегии, которые направлены на успешное поддержание и развитие, а также повышение конкурентоспособности.

Стратегическое управление позволяет устанавливать согласованные действия на всех уровнях организации и позволяет гибко и своевременно реагировать на проблемы из внешней среды. Конкурентоспособность организации напрямую зависит от качества и эффективности стратегического управления. Грамотно выбранная стратегия позволяет организации иметь устойчивое положение на рынке, добиваться стабильного роста, эффективно использовать ресурсы, внедрять инновации и выделяться среди конкурентов.

Таким образом, стратегическое управление – это важнейший фактор успеха организации в долгосрочной перспективе и ключевой механизм создания конкурентных преимуществ на современных рынках.

Научный руководитель: Доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент Шульгина Л.А.

*Supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Shulgina L.A.*

### Список литературы

1. Болотов А. А. Стратегическое управление организацией // Молодой учёный. — 2023. — № 21 (468). — С. 156–157.
2. Попова Е. В. Современные технологии стратегического управления организацией // Финансовые рынки и банки. — 2022. — № 2. — С. 45–52
3. Гончарова С. Н. Сущность и роль стратегического управления // Теория и практика современной науки. — 2023. — № 5. — С. 12–15.
4. Кириллова М. В. Структура и методология стратегического управления // Экономика и управление. — 2015. — № 4. — С. 110–113.
5. Кубарь М. А., Золотарева О. С. Стратегическое планирование управления организацией // Научные известия. — 2022. — № 1. — С. 159–165.
6. Иванова И. И. Сущность и назначение стратегического управления организацией // Вестник экономики и управления. — 2023. — № 3. — С. 45–50.
7. Жирнов А. В., Куприкова Н. В. Теоретико-методологические подходы к стратегическому планированию деятельности организаций // Научные известия. — 2013. — № 1. — С. 45–50.



8. Зяблицкая Н. В., Евдокимова О. С., Исмаилова С. И. Конкурентоспособность предприятия // Экономика и социум. — 2022. — № 5. — С. 433–437.

## References

1. Bolotov A. A. Strategic management of the organization // Young scientist. — 2023. — № 21 (468). — Pp. 156-157.
2. Popova E. V. Modern technologies of strategic management of the organization // Financial markets and banks. - 2022. — No. 2. — pp. 45-52
3. Goncharova S. N. The essence and role of strategic management // Theory and practice of modern science. — 2023. — No. 5. — pp. 12-15.
4. Kirillova M. V. Structure and methodology of strategic management // Economics and management. - 2015. — No. 4. — pp. 110-113.
5. Kubar M. A., Zolotareva O. S. Strategic planning of organization management // Scientific News. — 2022. — No. 1. — pp. 159-165.
6. Ivanova I. I. The essence and purpose of strategic management of the organization // Bulletin of Economics and Management. — 2023. — No. 3. — pp. 45-50.
7. Zhirnov A.V., Kuprikova N. V. Theoretical and methodological approaches to strategic planning of organizations // Scientific News. — 2013. No. 1. pp. 45-50.
8. Zyablitskaya N. V., Evdokimova O. S., Ismailova S. I. Competitiveness of the enterprise // Economics and society. - 2022. — No. 5. — pp. 433-437.

УДК 65.01

У.В. Коваленко

## ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18*

*В современных условиях имидж организации играет значительную роль, поскольку влияет на лояльность клиентов, привлекательность для потенциальных сотрудников и инвесторов, а также на общественное мнение о компании в целом. Благодаря эффективному имиджу организация может повысить свою конкурентоспособность, находить новых клиентов и, как следствие, увеличивать свой доход.*

*Актуальность данной темы определена тем, что каждая организация в ходе своей деятельности принимает те или иные стратегические решения по развитию компании. Любое из них может улучшить или испортить имидж компании, что в последствии может сказаться на доходах.*

*В статье раскрываются понятия имиджа организации, выявляются основные функции и задачи имиджа организации, а также этапы и особенности формирования имиджа организации.*

**Ключевые слова:** имидж организации, корпоративный имидж, имиджмейкер.

U.V. Kovalenko

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

## FORMATION OF THE ORGANIZATION'S IMAGE

**Аннотация:** *In modern conditions, the image of an organization plays a significant role, since it affects customer loyalty, attractiveness to potential employees and investors, as well as public opinion about the company as a whole. Thanks to an effective image, an organization can increase its competitiveness, find new customers and, as a result, increase its income.*

*The relevance of this topic is determined by the fact that each organization in the course of its activities makes certain strategic decisions on the development of the company. Any of them can improve or spoil the company's image, which can subsequently affect revenue.*

*The article reveals the concepts of the organization's image, identifies the main functions and tasks of the organization's image, as well as the stages and features of the formation of the organization's image.*

**Keywords:** organization's image, corporate image, image maker.

Говоря об имидже в общем смысле, то это искусственно созданный образ или позиция, которая разрабатывается с целью передачи и закрепления в сознании определенной аудитории. Другими словами, это своего рода визитная карточка или впечатление, которое объект стремимся сформировать у окружающих.

Имидж можно относить как к человеку, так и к организации. Такой имидж имеет название корпоративный имидж.

Имиджеология как явление существовало всегда, но как самостоятельная научная дисциплина оно оформилось менее века назад. Она была предложена американским экономистом К. Болдингом в 1961 году как специальное

направление, изучающее условия, которые способствуют успеху в бизнесе. В России это направление появилось значительно позже, но сегодня оно является неотъемлемой частью любой маркетинговой стратегии. Сейчас имиджеология развивается не только как наука о создании образов отдельных лидеров, компаний и предприятий в общественном и индивидуальном сознании, но и как инструмент формирования имиджа российского предпринимательства как на внутреннем, так и на международных рынках. Под имиджем организации (или корпоративным имиджем) подразумевается представление общественности об отличительных или же исключительных характеристиках организации, выделяющих ее из ряда подобных организаций, создаваемое целенаправленно для формирования оптимальной коммуникационной среды данной организации.

Имидж компании играет не менее важную роль, чем ее финансовое состояние. Хотя он не фиксируется в финансовых отчетах, его влияние на успех организации очевидно. Мировой опыт подтверждает, что положительное восприятие компании способствует увеличению спроса на ее продукты или услуги.

Однако, в какой-то степени можно сказать, что корпоративный имидж заложен в активы компании. Он, являясь частью деловой репутации, или гудвилла, отражается в бухгалтерском балансе в разделе «нематериальные активы».

Корпоративный имидж формируется на основе того, как общественность воспринимает коммуникации компании, то есть способы, с помощью которых организация выстраивает взаимодействие с окружающими.

Также, различают позитивный, негативный и нечеткий типы имиджа. Обычно различные группы по-разному воспринимают организацию. Достижение позитивного корпоративного имиджа и лояльности потребителей — основная цель управления корпоративной идентичностью.

Кроме того, имидж организации формируется для укрепления ее конкурентоспособности, повышения эффективности работы и успешного выполнения своей миссии. Это означает, что у каждой компании есть свой имидж, поскольку она ведет определенную деятельность. Главный вопрос здесь заключается в том, соответствует ли этот имидж тому, который организация хочет создать в реальности, или он существует лишь в ее представлениях.

Корпоративный имидж организации помогает ей выходить на новые рынки, находить общий язык с потенциальными клиентами.

Различают три основных группы объектов имиджмейкинга по их зависимости от имиджа.

1. Объекты, рейтинг которых зависит исключительно от созданного ими имиджа. К этой категории можно отнести отдельных личностей, социальные группы, общественные движения и т. д.

В основном, к таким объектам относятся некоммерческие организации. Они не занимаются продажей товаров или услуг, а их успех зависит от того, как их воспринимает общественность. Главная задача таких организаций — влиять на общественные настроения и формировать определенное мнение.

2. Объекты, рейтинг которых в равной степени зависит как от имиджа, так и от качества произведенных ими товаров или услуг. Прежде всего, речь идет о крупных корпорациях, действующих в масштабах страны или даже мира. Однако сюда же можно отнести и небольшие предприятия, если их рыночный успех зависит не столько от самого продукта, сколько от способа его продвижения и подачи.

Главная задача таких компаний — увеличить объемы продаж, параллельно работая над созданием благоприятного имиджа и повышением качества своих товаров или услуг.

3. Объекты, для которых колебания имиджа не являются решающим фактором их развития.

В эту группу входят мелкие торговые организации, у которых в приоритете стоит качество продукции или же услуг. [2]

Стратегия формирования имиджа компании зависит от того, к какой группе они относятся. Так, для небольших организаций может быть достаточным применение мер по поддержанию и сохранению уровня имиджа, в то время как более крупные организации вынуждены тщательно планировать каждый этап.

При анализе имиджа организации важно понимать, что это сложная, многогранная структура. Он состоит из различных элементов, каждый из которых обладает своими особенностями и по-разному интерпретируется разными группами людей. Кроме того, стоит учитывать, что человек не способен полностью воспринять имидж компании как единое целое. Именно поэтому важно целенаправленно работать с ключевыми аудиториями, чтобы сформировать у них устойчивое положительное представление об организации. В противном случае массовое сознание, опираясь на существующие мифы и стереотипы, может самостоятельно заполнить пробелы в информации, что может привести к созданию негативного или искаженного образа компании.

Имидж организации имеет сложное иерархическое строение, основными компонентами которого являются:

□ внутренний имидж, который включает в себя культуру организации и социально-психологический климат коллектива;

□ имидж основателя и руководителей, то есть внешность, особенности вербального и невербального поведения, поступки. В наше время это называется личным брендом, то есть выстраивание образа вокруг личности, который является «лицом» компании;

□ визуальный имидж — например, внутренний дизайн помещений, внешний облик персонала, элементы фирменного стиля, айдендика бренда;

□ и бизнес-имидж, то есть деловая репутация и показатели деловой активности.

К. Шенфельд, специалист по PR, выделяет также такой компонент как имидж товара. [4]

Выделяют несколько атрибутов имиджа предприятий торговли. Они представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Атрибуты имиджа предприятий торговли

Аспекты, учитываемые при выработке имиджа	Отдельные атрибуты имиджа
Товары	Качество. Широта ассортимента. Мода.
Служба клиентов	Обслуживание клиентом. Самообслуживание. Возраст товара. Заказ по телефону.
Круг покупателей	Принадлежность к определенному социальному классу. Соответствие собственному имиджу. Торговый персонал, персонал службы услуг
Устройство торгового предприятия	Технологическое оборудование, удобство покупки или оказания услуг (лифт, температурный режим, свет и т.д.)
Удобство	Близость расположения. Наличие автостоянки
Реклама	Поддержка сбыта, рекламная деятельность. Предложение товаров. Скидки. Символы и цвета.
Атмосфера торгового предприятия	Благожелательное отношение к покупателям. Дружественные отношения между персоналом
Организация работы	Современность. Известность. Удовлетворенность покупкой со стороны клиентов

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, что поддержание имиджа торгового предприятия требует внимания к множеству деталей. Восприятие компании потребителем формируется под влиянием целого ряда факторов. Помимо очевидных аспектов, таких как качество и цена товара, важную роль играет уровень обслуживания клиентов, атмосфера в торговых залах, а также дизайн и удобство пространства. Кроме того, значительное влияние оказывает уникальность ассортимента и его соответствие современным трендам. Таким образом, общее впечатление о компании складывается из совокупности этих элементов, каждый из которых требует тщательной проработки для создания положительного имиджа в глазах покупателя.

Корпоративный имидж является одним из главных инструментов достижения стратегических целей организации. Стратегическими являются цели, затрагивающие основные стороны деятельности организации и ориентированные на перспективу.

Роль позитивного имиджа в достижении стратегических целей организации очевидна. Однако паблисити, то есть позитивная известность, не появляется сама собой и не существует сама по себе. Она требует целенаправленной систематической работы и выстроенной стратегии действий.

Имидж организации играет ключевую роль в ее развитии, выполняя ряд важных задач, которые в конечном итоге служат достижению основной цели. Среди наиболее значимых функций можно выделить следующие:

- укрепление репутации и авторитета компании: положительный имидж способствует формированию доверия со стороны клиентов, партнеров и общества, что повышает статус фирмы в их глазах;

- повышение результативности маркетинговых усилий: благодаря устойчивому имиджу рекламные кампании и мероприятия по продвижению товаров или услуг становятся более эффективными, так как аудитория уже воспринимает компанию как надежную и заслуживающую внимания;

- упрощение запуска новых продуктов: для компании с устоявшимся имиджем процесс вывода на рынок новых товаров или услуг проходит значительно легче, поскольку потребители склонны доверять бренду, который уже зарекомендовал себя с положительной стороны;

- усиление конкурентоспособности: в условиях, когда предложения на рынке становятся все более схожими, конкуренция между компаниями смещается с качества товаров на уровень их имиджа. В таких обстоятельствах сильный и привлекательный имидж становится важным преимуществом, помогающим выделиться среди конкурентов. [1]

Таким образом, имидж организации выступает не просто как инструмент привлечения внимания, но и как стратегический ресурс, который помогает компании укреплять свои позиции, расширять влияние и успешно конкурировать на рынке. Помимо этого, как и каждый элемент структуры организации, корпоративный имидж имеет свои функции.

**Информационно-познавательная функция.** Имидж организации формируется на основе доступной информации о ней. Например, человек, увлекающийся модой, легко узнает логотип, стиль и философию своего любимого бренда одежды. Часто он также осведомлен об истории бренда и его ценностях, таких как экологичность или социальная ответственность. Таким образом, имидж возникает тогда, когда у людей появляются знания и представления о компании, ее продуктах или услугах.

**Мотивационно-регулятивная функция.** Имидж можно рассматривать как инструмент влияния на поведение и мышление людей. Он способен вдохновлять, направлять или даже изменять действия целевой аудитории.

Например, сильный имидж может побудить потребителей выбирать продукцию компании, участвовать в ее акциях или рекомендовать бренд другим. Таким образом, имидж становится механизмом управления массовым сознанием.

**Коммуникативная функция.** Имидж способствует установлению и поддержанию связей между компанией и ее аудиторией. Он упрощает восприятие информации о бренде, делая ее более понятной и доступной. Благодаря этому компания может эффективнее взаимодействовать с разными сегментами целевой аудитории, укрепляя доверие и лояльность.

**Консервативная функция.** Имидж помогает компании сохранять свои ключевые ценности и идеи, даже в условиях меняющихся трендов и запросов рынка. Устойчивый имидж позволяет адаптировать эти ценности для новых поколений, сохраняя приверженность традициям и одновременно оставаясь актуальным. Это обеспечивает долгосрочную стабильность и узнаваемость бренда.

Таким образом, имидж организации — это многогранный инструмент, который не только формирует восприятие компании, но и влияет на поведение аудитории, укрепляет связи с потребителями и помогает сохранять ключевые ценности в условиях изменяющегося рынка.

Г.Г. Почепцов, известный советский специалист в области коммуникационных технологий, выделяет четыре ключевые функции имиджа организации, каждая из которых играет важную роль в ее успешном позиционировании на рынке.

1. Укрепление престижа компании. Имидж и престиж фирмы тесно связаны: чем более положительным и привлекательным является имидж, тем выше ее репутация в глазах общественности. Эти два фактора находятся в прямой зависимости — улучшение имиджа автоматически повышает статус компании, и наоборот.

2. Повышение эффективности рекламы и маркетинговых мероприятий. Одной из задач имиджа является повышение узнаваемости бренда. Если компания обладает положительным имиджем, ее рекламные кампании и акции по продвижению товаров или услуг становятся более результативными. Потребители охотнее реагируют на сообщения от бренда, который они уже знают и которому доверяют.

3. Рост конкурентоспособности. В условиях насыщенного рынка конкуренция между компаниями часто происходит на уровне их имиджа. Если репутация одной фирмы оказывается подорвана, это автоматически усиливает позиции ее конкурентов. Таким образом, сильный и устойчивый имидж становится важным преимуществом в борьбе за внимание и лояльность потребителей.

4. Формирование и корректировка общественного мнения. Имидж компании активно влияет на то, как ее воспринимает общественность. С помощью грамотно выстроенного имиджа фирма может не только сформировать положительное мнение о себе, но и изменить уже существующие представления, если они оказались негативными. Это особенно важно в кризисных ситуациях, когда требуется восстановить доверие аудитории. [5]

Таким образом, имидж организации — это не просто ее «лицо», но и мощный инструмент, который помогает укреплять репутацию, повышать эффективность маркетинга, усиливать конкурентоспособность и влиять на общественное мнение.

Как уже отмечалось, формирование положительного имиджа — это не случайный процесс, а целенаправленная работа. Компания сознательно выстраивает свой образ, чтобы донести до аудитории желаемые ценности, миссию и уникальность. Если этим процессом не управлять, имидж может сложиться стихийно, что часто приводит к искаженному или даже негативному восприятию бренда. Таким образом, создание имиджа требует продуманной стратегии и постоянного контроля, чтобы он соответствовал целям и идеалам организации.

Формирование имиджа — это многогранный и сложный процесс, в котором участвуют несколько ключевых сторон.

Во-первых, это аудитория — субъект восприятия, которая активно и избирательно оценивает образ объекта (компании, личности или организации) через призму своих предпочтений, ожиданий и ценностей. Именно аудитория интерпретирует и формирует окончательное представление об объекте, опираясь на доступную информацию и собственный опыт.

Во-вторых, это сам объект — будь то человек, компания или бренд, который активно демонстрирует свои уникальные качества, ценности и особенности окружающему миру. В этом смысле объект одновременно выступает и как активный участник процесса, поскольку он сознательно презентует себя, стремясь повлиять на восприятие аудитории.

В-третьих, это субъект формирования имиджа — специалисты или команды, которые целенаправленно работают над созданием, корректировкой или изменением образа объекта. Их задача — управлять восприятием аудитории, чтобы образ соответствовал поставленным целям и стратегиям.

Таким образом, имидж — это не просто естественное отражение объекта, а искусственно создаваемый образ, который формируется в сознании аудитории. Он не принадлежит самому объекту, а существует в массовом восприятии, где каждая сторона — аудитория, объект и специалисты по формированию имиджа — играет свою важную роль.

Формированием корпоративного имиджа занимаются различные службы и специалисты — имиджмейкеры, корпоративные стилисты, репутационные менеджеры, бренд-менеджеры, специалисты по рекламе и связям с общественностью.

Имиджмейкер — это специалист по связям с общественностью, осуществляющий комплекс мероприятий с целью создания имиджа заинтересованного субъекта из числа организаций или физических лиц.

Работа по созданию имиджа ведется целенаправленно и различными средствами по каждому из каналов восприятия.



Одна из центральных наук, позволяющая увидеть направленность этого процесса, – это семиотика, или наука о знаковых системах. Под знаком понимается условное объединение формы и содержания в единую сущность. Семиотические свойства лежат в основе технологии построения имиджа.

Успех в построении необходимого имиджа во многом зависит от:

- точного определения требований аудитории;
- определения сильных и слабых сторон объекта (как фирмы, так и конкретного товара, который она производит);
- конструирования желаемого образа и подведения характеристик объекта под требования аудитории;
- умения имиджмейкера осуществлять перевод требуемых характеристик объекта в вербальную, визуальную и событийную форму.

Специалисты предлагают ряд несложных методик для определения меры соответствия ожидаемого и реального имиджа организации. Так, Г. Левинсон рекомендует пользоваться способом, согласно которому нужно последовательно выяснить:

1. что организация делает, исходя из оценки производимой продукции, предлагаемых услуг, а также отношениям с клиентами в процессе коммуникации с сотрудниками и клиентами;
2. что организация имеет в своем распоряжении;
3. какой люди хотят видеть организацию.

Таким образом, восприятие любой организации представляет собой синтез того, что она делает, и того, какой она должна быть по мнению окружающих. Если два компонента совпадают, то имидж организации гармоничен. [1]

Создание, разработка и внедрение имиджа организации — это сложный и затратный процесс, требующий значительных финансовых и временных ресурсов. Формирование имиджа предполагает инвестиции не только в поддержание текущей деятельности компании, но и в создание долгосрочной репутации, которая впоследствии приносит прибыль. Даже начальные этапы, такие как разработка фирменного стиля, логотипа, слоганов и других вербальных элементов, в западной практике оцениваются в сотни тысяч долларов. Компании готовы идти на такие расходы, понимая, что положительный имидж и доброжелательное отношение со стороны общественности напрямую влияют на их конкурентоспособность. Это, в свою очередь, увеличивает шансы на успешное продвижение товаров или услуг, расширение рынка сбыта и укрепление позиций в отрасли.

Формирование имиджа организации — это поэтапный процесс, где каждый шаг имеет свое значение. Только последовательное выполнение всех этапов позволяет создать целостный и гармоничный образ, который будет положительно восприниматься целевой аудиторией и способствовать достижению стратегических целей компании.

1. Разработка бренда — то есть детальное объяснение достоинств фирмы, ее товаров и услуг, их качества, которое отличает фирму от конкурента.
2. Определение фирменного стиля и материально-технической базы для разработки имиджа.
3. Разработка комплексной вербальной и визуальной концепции фирменных стандартов и фирменного стиля.
4. Конструирование нескольких взаимосогласованных имиджей, учитывающих особенности целевых аудиторий.
5. Создание фона и деталей, которые обеспечивают и усиливают восприятие имиджа.
6. Проработка имиджа на случай кризисных ситуаций, способных снизить имидж.
7. Реализация стратегических и оперативных планов.
8. Мониторинг динамики функционирующего имиджа, а также его корректировка.

В формировании имиджа фирмы используются визуальные и вербальные компоненты, которые, гармонизируя друг с другом, создают целостное впечатление о фирме (таблица 2).

Таблица 2 – Вербальные и визуальные компоненты имиджа организации

Вербальные компоненты	Визуальные компоненты
Фирменное имя	Логотип
Слоган	Шрифт, цветовая гамма
Тексты, статьи	Фото, рекламные плакаты
Информационные пакеты для СМИ	Внешний облик, поведение персонала
Устная речь	Корпоративная символика
	Интерьер помещений, дизайн, освещение

Товарный знак играет одну из ключевых ролей в формировании имиджа компании. Он служит мощным рекламным инструментом, который помогает выделить продукцию или услуги среди конкурентов, а также донести до целевой аудитории такие важные характеристики, как престиж, уникальность, качество и надежность. Товарный знак не только идентифицирует производителя, но и становится символом доверия и узнаваемости. Его ценность настолько высока, что вокруг него выстроена целая индустрия, включающая аренду и продажу прав на использование — франчайзинг. Это позволяет начинающим компаниям использовать уже раскрученные бренды, готовые бизнес-модели и технологии, получая при этом необходимые знания и поддержку. В результате владелец товарного знака

увеличивает свою прибыль за счет расширения сети, а новый участник рынка экономит ресурсы, которые пришлось бы тратить на создание и продвижение собственного бренда. [1]

С точки зрения потребителей капитал бренда – это совокупность неосязаемых ассоциаций, образов и ценностей, связанных с брендом. Данное восприятие бренда не является константой и может трансформироваться в зависимости от оперативной деятельности компании и изменениях в предпочтениях самого потребителя [1].

Имидж компании — это не просто элемент ее стратегии, а важный фактор выживания и успеха на рынке. Во-первых, он помогает потребителям лучше узнать организацию, сформировать о ней правильное и положительное впечатление, что и составляет основу позитивного имиджа. Во-вторых, имидж напрямую влияет на конкурентоспособность: чем он сильнее и привлекательнее, тем выше шансы компании удерживать лидирующие позиции. Фирмы с негативным или нечетким имиджем неизбежно проигрывают тем, кто смог создать положительный образ в глазах аудитории.

Корпоративный имидж выполняет ряд задач и функций, которые направлены на достижение главной цели — повышение лояльности потребителей. Это сложный, многоэтапный процесс, требующий профессионального подхода. За его реализацию отвечают специалисты — имиджмейкеры, которые разрабатывают индивидуальную систему формирования имиджа для каждой организации. Они учитывают ее цели, ценности, миссию и рыночные ориентиры, чтобы создать гармоничный и эффективный образ, способный укрепить позиции компании и обеспечить ее долгосрочный успех.

Научный руководитель: Доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент Любименко А.И.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Lyubimenko A.I.

### **Список литературы**

1. Арокина В И., Формирование благоприятного имиджа организации в современных условиях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №7. С. 12-14.
2. Логинова, А. К. Имиджология / А. К. Логинова. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург: Лань, 2024. — 72 с.
3. Салихова Жасмина Тажутиновна, Нажмутдинова Саида Абдулаевна Важность имиджа организации как фактор устойчивого развития // Журнал прикладных исследований. 2024. №8. С. 22-27.
4. Тимонина А. А., Медведева О. С. Формирование и улучшение имиджа коммерческой организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №9. С. 220-224
5. Чикова Т. А., Елсукова Ю. Ю. Роль имиджа в современной организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №7 (101). С. 218-221.
6. Любименко А.И. Проблема монетизации креативного потенциала экономики // Современная экономика: глобальные тренды и приоритеты устойчивого развития. Сборник научных трудов Национальной научно-практической конференции. Под общей редакцией Т.П. Сацук, Н.В. Дедюхиной. Санкт-Петербург, 2022. С. 242-245.

### **References**

1. Arokina V I., Formation of a favourable image of the organization in modern conditions // Economics and Business: Theory and Practice. 2021. №7. С. 12-14.
2. Loginova, A. K. Imageology / A. K. Loginova. - 3rd ed., pers. - Saint-Petersburg: Lan, 2024. - 72 с.
3. Salikhova Jasmina Tazhutinovna Salikhova, Saida Abdulaevna Nazhmutdinova The importance of the organisation's image as a factor of sustainable development // Journal of Applied Research. 2024. №8. С. 22-27.
4. Timonina A. A., Medvedeva O. S. Formation and improvement of the image of a commercial organisation // Economics and business: theory and practice. 2022. №9. С. 220-224
5. Chikova T. A., Elsukova Y. Y. The role of image in modern organisation // Economics and business: theory and practice. 2023. №7 (101). С. 218-221.
6. Lyubimenko A.I. The problem of monetisation of the creative potential of the economy // Modern Economy: Global Trends and Priorities of Sustainable Development. Collection of scientific papers of the National Scientific and Practical Conference. Under the general editorship of T.P. Satsuk, N.V. Dedyukhina. St. Petersburg, 2022. p. 242-245.

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ БЕЗБАРЬЕРНОГО ТУРИЗМА В РОССИИ

**В данной статье анализируются проблемы и перспективы развития безбарьерного туризма в России. Рассматриваются основные препятствия, сдерживающие развитие безбарьерного туризма, включая инфраструктурные ограничения, нормативно-правовые пробелы и недостаток информации. Представлен анализ существующих инициатив и информационных ресурсов для туристов с ограниченными возможностями, а также предлагаются направления для улучшения ситуации и повышения доступности туристских услуг. Исследование основано на анализе научных работ российских исследователей и экспертов, а также статистических данных и интернет-источников.**

Ключевые слова: безбарьерный туризм, доступная среда, инвалидность, перспективы туризма, проблемы туризма, объекты туризма, информационная доступность

**K.K. Kononov, A.V. Vorontsova**

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

## PROBLEMS AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF INCLUSIVE TOURISM IN RUSSIA

*This article analyzes the problems and prospects for the development of inclusive tourism in Russia. The main obstacles that hinder the development of inclusive tourism, including infrastructural limitations, regulatory and legal gaps and lack of information are considered. An analysis of existing initiatives and information resources for tourists with disabilities is presented, and directions for improving the situation and increasing the accessibility of tourism services are proposed. The study is based on the analysis of scientific works of Russian researchers and experts, as well as statistical data and Internet sources.*

**Keywords:** inclusive tourism, accessible environment, disability, tourism prospects, tourism problems, tourism objects, information accessibility

Развитие туризма, ориентированного на удовлетворение потребностей всех категорий граждан, включая людей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), является важной задачей современного общества. Направление безбарьерного туризма особенно актуально в 2024-2025 годах в связи с рядом нескольких причин:

- Продолжающаяся сложная геополитическая ситуация на территории Украины и России;
- Общий рост числа людей с инвалидностями в мире и в России;
- Рост числа детей инвалидов по данным Росстата.

Однако в России, как и во многих странах мира, существует ряд проблем, препятствующих развитию безбарьерного туризма. В рамках исследования были проанализированы работы российских экспертов в этой: О.В. Савельевой, И.Г. Павельева, Е.В. Егорова, Т.В. Ухиной, М. В. Якименко и О. З. Русевой, О.Е. Пироговой, М.С. Романова [1-7]. В ходе анализа были выявлены проблемы, сдерживающие развитие безбарьерного туризма. Рассмотрим их подробнее.

Одной из главных проблем остаётся **инфраструктурный вопрос в регионах**. В городах с населением меньше миллиона, чаще всего отсутствуют пандусы, лифты, доступные санузлы на предприятиях сферы туризма и не только [8]. В больших городах ситуация намного лучше: можно засвидетельствовать точечные примеры инфраструктурной доступности, однако более системный подход мало где применяется. Так, согласно статье О.В. Савельевой, такие города как Москва и Санкт-Петербург имеют достойный уровень инфраструктуры [2]: аэропорты соответствуют международным стандартам оборудования для пассажиров в инвалидных креслах, большинство главных достопримечательностей также доступны для инвалидов, центральные районы Москвы на 55% оснащены пешеходными зонами для инвалидов, Санкт-Петербург имеет специальный маршрут для инвалидов-колясочников.

Далее стоит выделить **нормативно-правовые пробелы**. Эксперты М.В. Якименко и О.З. Русева, О.Е. Пирогова, М.С. Романов, Т.В. Ухина [1, 5, 6, 7] в своих работах сходятся во мнении, что на текущий момент методической базы для оценки доступности туристских объектов не существует, а нормативные акты не регламентируют стандарты для безбарьерных туров, поездок, маршрутов. Из-за этого во многом многие инициативы сильно фрагментированы и не изменяют картину системно и в целом.

Если говорить подробнее, то О.Е. Пирогова в своей статье «Инклюзивный туризм: понятие и сущность» констатирует отсутствие в России понятийного аппарата в области инклюзивного туризма в нормативно-правовых актах и законах и в следствии этого заявляет о недостаточном совершенстве нормативно-правовой базы, регулирующей развитие туризма, так как в ней до сих пор не отражено текущее развитие безбарьерного туризма [6]. В свою очередь Егоров Е.В. в своей статье для журнала «Уровень жизни населения регионов России» отмечает размытые критерии многих актов, так в них отсутствуют четко прописанные и зафиксированные параметры, критерии, которые учитывали бы нужды всех групп лиц с ОВЗ [4].

Следующая проблема – **информационная недоступность**. К этой проблеме, как отмечает О.В. Савельева, относится отсутствие единой базы объектов безбарьерного туризма, а также недостаток информации на основных туристических интернет-ресурсах [2].

Она заключается в отсутствии централизованных данных об объектах, маршрутах, турах и другой важной информации для туристов с ограниченными возможностями. Да, на рынке есть разные проекты по типу Globe4All,

Russpass, Russ.Travel и недавно открывшийся сайт АТОР-а «ИНКЛЮЗИВНЫЙ ТУРИЗМ» [10], но они либо содержат точечную информацию, которой не хватает для полного планирования отдыха и тура, либо могут служить только в качестве справочника, не предлагая конкретных действий по планированию – составления маршрута, записи и покупки билетов, обратной связи от других туристов с ограничениями и так далее.

В качестве исследования как раз был проведён подобный анализ основных информационных ресурсов России [10-15]. Выделены их главные плюсы и минусы, а также проблемы. Результаты исследования представлены в таблице 1.

Таблица 1. Анализ существующих информационных ресурсов безбарьерного туризма

Ресурс	Основная направленность	Плюсы	Минусы	Проблемы
Accessible. АТОР	Специализированная платформа АТОР для доступного туризма	– База адаптированных объектов (отели, музеи) – Фильтры по типам ОВЗ – Методические рекомендации для туроператоров	– Ограниченный охват (только партнеры АТОР) – Нет пользовательских отзывов	Недостаточная верификация данных; отсутствие мониторинга актуальности информации
Liberty Tour	Туроператор инклюзивных программ	– Уникальные маршруты (экскурсии для колясочников, слабовидящих) – Профессиональные гиды с навыками сопровождения	– Коммерческая направленность – География ограничена Москвой и СПб	Высокая стоимость туров; отсутствие открытых данных о доступности объектов
Globe4All	Экспертное сообщество и образовательные программы	– Акцент на международные стандарты (ISO, UNWTO) – Кейсы адаптации объектов Образовательные вебинары	– Теоретическая направленность – Устаревшая информация – Зброшенныe страницы	Отрыв рекомендаций от российской практики; слабая интеграция с госпрограммами
Russpass	Государственная платформа для туризма	– Интеграция с транспортными сервисами – Фильтр «Доступная среда»	– Нет специализированного раздела для ОВЗ – Ошибки в описании объектов (30% случаев)	Формальный подход к проверке данных; отсутствие детализации по категориям ОВЗ
Russia.Travel	Национальный туристический ресурс	– Раздел «Доступная среда» – Интеграция с госпрограммами	– Устаревшая информация (обновление 1 раз в год) – Нет фильтров по видам ограничений	Бюрократизация процессов актуализации данных
АТОР	Профессиональное сообщество туроператоров	– Статистические отчеты – Методические материалы	– Закрытый доступ к части контента (только для членов АТОР) – Фокус на B2B-сегмент	Недостаток практических решений для конечных потребителей

Согласно этим результатам, можно сделать следующие выводы:

- 1. Отсутствие единого реестра доступных объектов** – данные разрознены, дублируются на разных платформах, сильно фрагментированы;
- 2. Низкая достоверность информации** – до 40% описаний объектов не соответствуют реальности (например, пандусы есть на сайте, но отсутствуют на месте) или описана работа туроператора, который уже закрылся;
- 3. Недостаток пользовательского вовлечения** – нет механизмов обратной связи и краудсорсинговой проверки;
- 4. Ограниченный охват регионов** – большинство ресурсов фокусируются на Москве и Санкт-Петербурге;
- 5. Слабая интеграция с госпрограммами** – например, данные программы «Доступная среда» не синхронизированы с Russpass.

Другой аспект информационной проблемы затрагивает кандидат экономических наук и доцент М.В. Якименко, а именно отсутствие информационных средств пригодных для восприятия лиц с ОВЗ [1]. Согласно её работе «объекты туристской индустрии должны быть оборудованы аудиовизуальной информационной системой, которая



должна предусматривать наличие отдельных звуковых маяков, регулярных звуковых сообщений или радиофикации всей площади и территории. Кроме этого, объекты туристской индустрии должны быть оснащены специальными информационными табло в соответствии с требованиями ГОСТ Р 51671-2015, стандартом, содержащим классификацию указанных средств и обеспечивающим доступность и безопасность технических средств связи, информации и сигнализации общего пользования для инвалидов». В этой же статье она приводит свою классификацию информационных средств.

Более конкретные примеры информационных барьеров, связанных с использованием специальных средств коммуникации, приведены на сайте «Общественной комиссии по аттестации доступной среды». Эти примеры удобно разделены для людей с разными нарушениями: органов зрения, слуха, опорно-двигательного аппарата, умственного развития и универсальные.

Четвертая проблема, которую можно выделить, – это различные психологические барьеры, которые могут встретиться у персонала, туристов, посетителей, работников учреждений и всех членов общества при взаимодействии с инвалидами. Они представляют собой фундаментальный уровень препятствий, лежащих в основе других ограничений, с которыми сталкиваются люди с инвалидностью. Эти барьеры включают в себя стереотипные социальные ожидания, стигматизацию, предрассудки и дискриминацию.

Большая часть авторов отмечают, что инвалидность может приводить к низкой самооценке, социальной изоляции и ограничению контактов с внешним миром [1-7]. Туризм может способствовать преодолению этих проблем.

Имеются и **экономические факторы**, которые препятствуют развитию «безбарьерной среды» – среди них высокая стоимость безбарьерных туров. Так, на сайте специализированного туроператора для инвалидов «Либерти» минимальная цена на тур 21000 рублей [10]. В среднем стоимость выше из-за необходимости присутствия сопровождающих, специального оборудования и медицинского контроля.

Заслуживают внимания и **медицинские риски**, которые всегда идут рядом с людьми с ограниченными возможностями здоровья. Если туристические центры не будут обладать достаточной информацией о туристских объектах и достопримечательностях, то это сильно понизит безопасность туров, маршрутов и повысит риски для людей с хроническими заболеваниями, такими как диабет, сердечно-сосудистые патологии и другие.

Подытоживая работы экспертов, выделим ряд конкретных проблем, с которыми сталкивается данное направление туризма:

- Недоступные или только частично доступные веб-сайты;
- Отсутствие адаптированных гостиничных номеров;
- Отсутствие профессионального персонала;
- Отсутствие достоверной информации об уровне доступности;
- Отсутствие приспособленных туалетов в ресторанах и общественных местах;
- Отсутствие технических средств и средств инвалидности, таких как инвалидные кресла, стулья для ванной и др.

Отсутствие системной оценки доступности объектов, разрозненность информации, формальный подход к проверке данных и недостаток пользовательского вовлечения препятствуют созданию полноценной инклюзивной среды. Для успешного развития безбарьерного туризма необходимы комплексные меры, направленные на устранение указанных проблем, внедрение единых стандартов доступности, верификацию информации и создание благоприятных условий для формирования безбарьерной среды и удовлетворения потребностей туристов с ограниченными возможностями.

Как отмечает О. А. Альмухамедова в своей работе, «анализ международного опыта показывает, что наиболее успешные практики в сфере безбарьерного туризма наблюдаются в тех туристических направлениях, где социальная политика и защита прав людей с ограниченными возможностями являются приоритетными». Это свидетельствует о том, что развитие безбарьерного туризма тесно связано с общей социальной направленностью политики государства. В то время как безбарьерный туризм демонстрирует значительные успехи в ряде зарубежных стран, в России это явление пока еще не получило широкого распространения. Однако, в последнее время наблюдается тенденция к увеличению внимания к этой сфере на всех уровнях власти, что выражается, в частности, в субсидировании туристических продуктов и обеспечении доступности для туристов с ограниченными возможностями здоровья.

Одними из авторов таких туристических продуктов в нашей стране является специализированная туристическая компания для людей с инвалидностью – ООО «Либерти» [10]. Они являются одними из немногих социальных предпринимателей в России, которые занимаются безбарьерным туризмом. Их деятельность, направленная на решение общественно значимых проблем, служит мощным двигателем социальных изменений.

Данная компания, являясь членом Ассоциации социальных предпринимателей и Ассоциации участников круизного рынка, с 2004 года успешно развивает направление инвалидного туризма, делясь своим опытом и экспертизой. Признанием значимости деятельности компании «Либерти» стало получение звания победителя во Всероссийском конкурсе «Лучший социальный проект года» в 2019 году, а также победа в конкурсе Ростуризма «Лучший по профессии» в 2021 году [10].

Помимо туроператора «Либерти» есть и другие лицензированные туроператоры, однако найти их достаточно проблематично. В рамках исследования была создана обзорная таблица актуальных на 2025 год туроператоров, организующих инклюзивные туры (таблица 2).

Проанализировав таблицу, можно сделать следующие выводы:

- Наибольшая концентрация операторов отмечается в Санкт-Петербурге («Либерти», «Невские сезоны», «Кит Сервис») и Татарстане («Особый тур»);

- В большинстве случаев представлены лишь ограниченные предложения – организации («АНО «Аура», «Невские сезоны») предлагают всего 1–2 инклюзивных тура, что указывает на недостаточную развитость направления;
- У некоторых операторов («Инватур»), отсутствуют подробные данные о турах в свободном доступе: на официальных сайтах или группах в соц. сетях;
- Самым распространённым типом туров являются культурно-познавательные.

Отдельно стоит отметить отсутствие туров по Москве. Да, на территории столицы действует множество проектов инклюзивного туризма [21], в том числе от МОСГОРТУР-а, туроператора при Департаменте культуры города Москвы, однако ни один из этих проектов не осуществляет специализированные инклюзивные туры, ограничиваясь лишь экскурсиями.

Таблица 2. Актуальные на 2025 год туроператоры с инклюзивными турами.

Название	Регион	Специализация	Туры	Актуальный сайт проекта
«Либерти»	Северо-Западный регион	Специализированные туры для инвалидов-колясочников, построенные на базе собственных исследований.	«Классический Санкт-Петербург», «Белые ночи в Архангельске», «Инва-тур в Казань», «Инва-тур Псков-Пушгоры-Псково-Печерский монастырь»	<a href="https://libertytour.ru/">https://libertytour.ru/</a>
ООО Агентство инклюзивного туризма «Особый тур»	Татарстан	Инклюзивные и школьные туры по Казани, затрагивающие разные виды туризма: гастрономический, промышленный, экологический и другие	11 туров по Казани, адаптированных под нужды инвалидов [ <a href="https://xn----9sbysapcmj0f.xn--plai/podrobnec/#b1620">https://xn----9sbysapcmj0f.xn--plai/podrobnec/#b1620</a> ]	<a href="https://особый-тур.рф/#b846">https://особый-тур.рф/#b846</a>
«Инватур»	Нижний Новгород	Реализуется комплексный подход к проблеме социальной реабилитации людей с инвалидностью, в том числе туризм и отдых	Информации нет	<a href="https://invatur-nn.ru/">https://invatur-nn.ru/</a>
Невские сезоны	Санкт-Петербург	Выделенной специализации нет, однако проводят инклюзивные туры в Санкт-Петербург	2 инклюзивных тура в Санкт-Петербург	<a href="https://nevaseasons.ru/tours/?set_filter=y&amp;tours_262_880469526=Y">https://nevaseasons.ru/tours/?set_filter=y&amp;tours_262_880469526=Y</a>
АНО «Аура»	Калининградская область	Реализация национального туристического маршрута «Путешествия мечты»	1 инклюзивный тур «Путешествие мечты» по Калининграду и области	<a href="https://anoaura.ru/tourism_aura#rec559746896">https://anoaura.ru/tourism_aura#rec559746896</a>
Кит Сервис	Санкт-Петербург	Экскурсии в Санкт-Петербурге для маломобильных туристов и с нарушением органов слуха	5 многодневных туров по Санкт-Петербургу	<a href="https://www.cit-service.ru/organizovannye_gruppy_sankt-peterburg/prim_v_sankt-peterburge_turistov_s_ogranichennymi_vozmozhnostyami/">https://www.cit-service.ru/organizovannye_gruppy_sankt-peterburg/prim_v_sankt-peterburge_turistov_s_ogranichennymi_vozmozhnostyami/</a>

Данная таблица отражает начальный этап развития инклюзивного туризма в России, где преобладают локальные инициативы с ограниченными ресурсами. Для системного роста необходима стандартизация услуг, федеральная поддержка и повышение информированности потенциальных клиентов.

Помимо субсидирования туристических продуктов в нашей стране появляются новые информационные ресурсы и порталы, которые предусматривают решение информационной проблемы безбарьерного туризма.

Так, следует отметить запуск Ассоциацией Туроператоров информационного портала «ИНКЛЮЗИВНЫЙ ТУРИЗМ», который посвящён проблемам безбарьерного туризма в России. Запуск портала произошёл 5 февраля 2025 года [7]. Данный тематический сайт освещает вопросы безбарьерного туризма, и охватывает множество тем: от особенностей законодательного регулирования отрасли до описания конкретных объектов и маршрутов, доступных для путешественников с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). На его страницах можно найти интервью и комментарии профильных экспертов – представителей Всероссийского общества инвалидов, и руководителей предприятий туротрасли: объектов показа и туристических компаний, ежедневно работающих с туристами с особыми потребностями [12].

Центральным элементом информационного портала «Туризм неограниченных возможностей» является раздел, посвященный безбарьерным объектам, расположенным на национальных туристических маршрутах, в 5 городах нашей страны: Екатеринбург, Новгород, Псков, Архангельск, Санкт-Петербург [12]. Этот раздел представлен на рисунке 1.

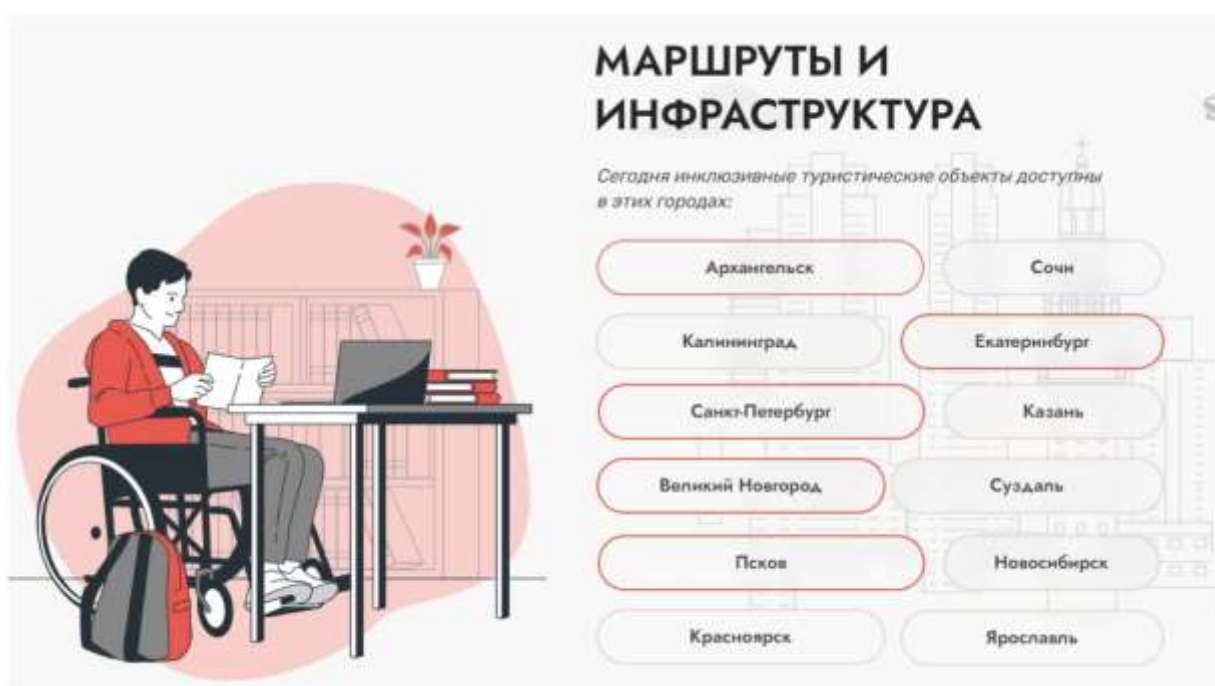


Рис. 1. Сайт «Инклюзивного туризма». Раздел с маршрутами [<https://accessible.atorus.ru>]

Детальные описания указанных маршрутов были разработаны в ходе экспертных туров по регионам России, проведенных в период с июня по декабрь 2024 года. Необходимость организации данных поездок была обусловлена результатами аналитического исследования, проведенного Ассоциацией Туроператоров (АТОР), которое выявило, что многие объекты туристической инфраструктуры, будучи уверенными в своей адаптации для туристов с ОВЗ, фактически оказались недоступными. В рамках исследования были проанализированы данные более 100 объектов, после чего было принято решение об организации инспекционных поездок для оценки их реальной доступности [9].

По своей сути это шаг в нужном направлении, но для комплексного решения проблем, связанных с доступностью информации, этого недостаточно. Однако само наличие таких шагов, показывающих стремление к стандартизации информации и более удобном её выводе для конечного пользователя, а также создании всё больших специализированных туроператоров свидетельствует о благоприятных перспективах безбарьерного туризма в России.

Подводя итог, отметим, что в стране появляются как специализированные туроператоры (например, «Либерти»), так и новые информационные ресурсы, такие как портал «ИНКЛЮЗИВНЫЙ ТУРИЗМ» от АТОР. Эти инициативы, наряду с увеличением внимания к этой сфере на всех уровнях власти и субсидированием туристических продуктов, свидетельствуют о благоприятных перспективах, хотя для системного роста необходимы стандартизация услуг, федеральная поддержка и повышение информированности потенциальных клиентов.

Проведенное исследование позволило актуализировать основные проблемы, препятствующие развитию безбарьерного туризма в России, включая инфраструктурные ограничения, пробелы в нормативно-правовой базе, недостаточную информационную доступность и социокультурные барьеры. Также было установлено, что существующие на сегодняшний день информационные ресурсы характеризуются разрозненностью и фрагментарностью данных,

недостаточной верификацией и ограниченным пользовательским вовлечением. Полученные результаты могут быть использованы при разработке стратегий развития.

### Список литературы

1. Якименко, М. В. Состояние и перспективы развития инклюзивного туризма в России: основные аспекты формирования безбарьерной (доступной) среды / М. В. Якименко, О. З. Русева // Сервис в России и за рубежом. 2022. Т. 16, № 4. С. 7-17.
2. Савельева, О. В. Инклюзивный туризм: туристические направления для людей с ограниченными возможностями и способы их реализации / О. В. Савельева // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. 2021. Т. 6, № 2. С. 126-132.
3. Павелъев, И. Г. Цифровой сервис как драйвер продвижения услуг гостеприимства в инклюзивном туризме / И. Г. Павелъев, Т. Н. Поддубная, Е. Л. Заднепровская, В. Г. Минченко // Компетентность. 2022. № 4. С. 36-39.
4. Егоров, Е. В. Формирование безбарьерной городской среды и проблемы трудовой интеграции инвалидов в России / Е. В. Егоров // Уровень жизни населения регионов России. 2022. Т. 18, № 4. С. 535-544.
5. Ухина, Т. В. Безбарьерная среда в гостиничном бизнесе: проблемы и перспективы / Т. В. Ухина, О. Н. Полякова // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. 2023. Т. 17, № 1. С. 225-235.
6. Пирогова, О. Е. Инклюзивный туризм: понятие и сущность / О. Е. Пирогова, А. В. Мустафина, А. Э. Гамидова // Управленческое консультирование. 2023. № 6. С. 81-89.
7. Романов, М. С. Требования к туристской инфраструктуре для приема лиц с ограниченной физической подвижностью / М. С. Романов, М. А. Муфферт // Теоретические и прикладные аспекты развития сферы рекреации и туризма. 2024. № 3(23). С. 19-25.
8. Инклюзия в России: возможности и ограничения людей с ОВЗ // Информационное агентство ТАСС URL: <https://tass.ru/obschestvo/18898391> (дата обращения: 15.04.2025).
9. АТОР запустила сайт о развитии инклюзивного туризма в РФ // «Ассоциация туроператоров» URL: <https://www.atorus.ru/article/ator-zapustila-sayt-o-razviti-inkluzivnogo-turizma-v-rf-60627> (дата обращения: 05.04.2025).
10. Каталог туров // ООО «Либерти» URL: <https://libertytour.ru/shop/> (дата обращения: 05.04.2025).
11. О проекте // Globe-all.info URL: <https://globe4all.net/static/about-project> (дата обращения: 05.04.2025).
12. Главная страница // АТОР | ИНКЛЮЗИВНЫЙ ТУРИЗМ URL: <https://accessible.atorus.ru/> (дата обращения: 05.04.2025).
13. О проекте // RUSSPASS — это сервис для планирования путешествий по России URL: <https://russpass.ru/about-us> (дата обращения: 15.04.2025).
14. Главная // Ассоциация туроператоров URL: <https://www.atorus.ru/> (дата обращения: 15.04.2025).
15. «Интегра тур» - социальный туризм для людей с ограниченными физическими возможностями и пенсионеров // Портал некоммерческих организаций Республики Татарстан URL: <https://nkort.ru/projects/integra-tur-sotsialnyy-turizm-dlya-lyudey-s-ogranichennymi-fizicheskimi-vozmozhnostyami-i-pensionero.html> (дата обращения: 15.04.2025).
16. Главная // ООО Агентство инклюзивного туризма «Особый тур» URL: <https://особый-тур.рф/#b846> (дата обращения: 15.04.2025).
17. Главная // Нижегородская региональная общественная организация инвалидов «Инватур» URL: <https://invatur-nn.ru/> (дата обращения: 15.04.2025).
18. Инва-туры // Туроператор «Невские Сезоны» URL: [https://nevaseasons.ru/tours/?set\\_filter=y&tours\\_262\\_880469526=Y](https://nevaseasons.ru/tours/?set_filter=y&tours_262_880469526=Y) (дата обращения: 15.04.2025).
19. Тур «Путешествия мечты» для людей с инвалидностью // Автономная некоммерческая организация — Центр развития социальных и образовательных проектов «АУРА» URL: [https://anoaura.ru/tourism\\_aura#rec559746896](https://anoaura.ru/tourism_aura#rec559746896) (дата обращения: 15.04.2025).
20. Приём в Петербурге туристов с ограниченными возможностями здоровья // КИТ СЕРВИС туроператор СПб URL: [https://www.cit-service.ru/organizovannye\\_gruppy\\_sankt-peterburg/prim\\_v\\_sankt-peterburge\\_turistov\\_s\\_ogranichennymi\\_vozmozhnostyami/](https://www.cit-service.ru/organizovannye_gruppy_sankt-peterburg/prim_v_sankt-peterburge_turistov_s_ogranichennymi_vozmozhnostyami/) (дата обращения: 15.04.2025).
21. Инклюзивные экскурсии в музеях Москвы // МОСГОРТУР Учреждение, подведомственное Департаменту культуры города Москвы URL: <https://mosgortur.ru/inklusive-ekskursiya> (дата обращения: 15.04.2025).

### References

1. Yakimenko, M. V. Sostojanie i perspektivy razvitija inkljuzivnogo turizma v Rossii: osnovnye aspekty formirovanija bezbar'ernoj (dostupnoj) sredy [The state and prospects of inclusive tourism development in Russia: the main aspects of the formation of a barrier-free (accessible) environment] / M. V. Yakimenko, O. Z. Ruseva // Service in Russia and abroad. 2022. Vol. 16, No. 4. pp. 7-17.
2. Savelyeva, O. V. Inkljuzivnyj turizm: turisticheskie napravlenija dlja ljudej s ogranichennymi vozmozhnostjami i sposoby ih realizacii [Inclusive tourism: tourist destinations for people with disabilities and ways to implement them] / O. V. Savelyeva // Physical culture. Sport. Tourism. Motor recreation. 2021. Vol. 6, No. 2. pp. 126-132.
3. Paveliev, I. G. Cifrovoj servis kak drajver prodvizhenija uslug gostepriimstva v inkljuzivnom turizme [Digital service as a driver of promotion of hospitality services in inclusive tourism] / I. G. Paveliev, T. N. Poddubnaya, E. L. Zadneprovskaya, V. G. Minchenko // Competence. 2022. No. 4. pp. 36-39.



4. Egorov, E. V. Formirovanie bezbar'ernoj gorodskoj sredy i problemy trudovoj integracii invalidov v Rossii [The formation of a barrier-free urban environment and the problems of labor integration of disabled people in Russia] / E. V. Egorov // Standard of living of the population of the regions of Russia. 2022. Vol. 18, No. 4. pp. 535-544.
5. Ukhina, T. V. Bezbar'ernaja sreda v gostinichnom biznese: problemy i perspektivy [Barrier-free environment in the hotel business: problems and prospects] / T. V. Ukhina, O. N. Polyakova // Bulletin of the Association of Universities of Tourism and Service. 2023. Vol. 17, No. 1. pp. 225-235.
6. Pirogova, O. E. Inkluzivnyj turizm: ponjatie i sushhnost' [Inclusive tourism: concept and essence] / O. E. Pirogova, A.V. Mustafina, A. E. Gamidova // Management consulting. 2023. No. 6. pp. 81-89.
7. Romanov, M. S. Trebovanija k turistskoj infrastrukture dlja priema lic s ogranichennoj fizicheskoj podviznost'ju [Requirements to the tourist infrastructure for reception of persons with limited physical mobility] / M. S. Romanov, M. A. Muffert // Theoretical and applied aspects of the development of the sphere of recreation and tourism. 2024. No. 3(23). pp. 19-25.
8. Inkljuzija v Rossii: vozmozhnosti i ogranichenija ljudej s OVZ [Inclusion in Russia: opportunities and limitations of people with disabilities] // TASS News Agency URL: <https://tass.ru/obschestvo/18898391> (date accessed: 15.04.2025).
9. ATOR zapustila sayt o razvitii inkluzivnogo turizma v RF [ATOR has launched a website on the development of inclusive tourism in the Russian Federation] // "Association of Tour Operators" URL: <https://www.atorus.ru/article/ator-zapustila-sayt-o-razvitii-inkluzivnogo-turizma-v-rf-60627> (date accessed: 15.04.2025).
10. Katalog turov [Tour catalog] // Liberty LLC URL: <https://libertytour.ru/shop/> (date of access: 04/05/2025).
11. O proekte [About the project] // Globe-all.info URL: <https://globe4all.net/static/about-project> (date accessed: 15.04.2025).
12. Glavnaja stranica [Main page] // ATOR | INCLUSIVE TOURISM URL: <https://accessible.atorus.ru> (date accessed: 15.04.2025).
13. O proekte [About the project] // RUSSPASS is a travel planning service in Russia URL: <https://russpass.ru/about-us> (date accessed: 15.04.2025).
14. Glavnaja [Main] // Association of Tour Operators URL: <https://www.atorus.ru/> (date accessed: 15.04.2025).
15. «Integra tur» - social'nyj turizm dlja ljudej s ogranichennymi fizicheskimi vozmozhnostjami i pensionerov [Integra Tour - social tourism for people with disabilities and pensioners] // Portal of non-profit organizations of the Republic of Tatarstan URL: <https://nkort.ru/projects/integra-tur-sotsialnyy-turizm-dlya-lyudej-s-ogranichennymi-fizicheskimi-vozmozhnostjami-i-pensionero.html> (date accessed: 15.04.2025).
16. Glavnaja [Home] // Inclusive Tourism Agency LLC "Special Tour" URL: <https://особый-тур.рф/#b846> (date accessed: 15.04.2025).
17. Glavnaja [Home page] // Nizhny Novgorod regional public organization of the disabled "Invatur" URL: <https://invatur-nn.ru/> (date accessed: 15.04.2025).
18. Inva-tury [Inva-tours] // Tour operator "Nevsky Seasons" URL: [https://nevaseasons.ru/tours/?set\\_filter=y&tours\\_262\\_880469526=Y](https://nevaseasons.ru/tours/?set_filter=y&tours_262_880469526=Y) (date accessed: 15.04.2025).
19. Tur "Puteshestvija mechty" dlja ljudej s invalidnost'ju [Tour "Dream Trips" for people with disabilities] // Autonomous non-profit Organization - Development Center AURA social and educational projects URL: [https://anoaura.ru/tourism\\_aura#rec559746896](https://anoaura.ru/tourism_aura#rec559746896) (date accessed: 15.04.2025).
20. Prijom v Peterburge turistov s ogranichennymi vozmozhnostjami zdorov'ja [Reception of tourists with disabilities in St. Petersburg] // KIT SERVICE tour operator SPb URL: [https://www.cit-service.ru/organizovannye\\_gruppy\\_sankt-peterburg/prim\\_v\\_sankt\\_peterburge\\_turistov\\_s\\_ogranichennymi\\_vozmozhnostjami/](https://www.cit-service.ru/organizovannye_gruppy_sankt-peterburg/prim_v_sankt_peterburge_turistov_s_ogranichennymi_vozmozhnostjami/) (date accessed: 15.04.2025).
21. Inkluzivnye jekskursii v muzejah Moskvy [Inclusive excursions in Moscow museums] // The Moscow City Museum is an institution subordinate to the Moscow Department of Culture URL: <https://mosgortur.ru/inklusive-ekskursiya> (date accessed: 15.04.2025).

К.А. Костенко

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ FASHION-РИТЕЙЛА В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ПРИМЕРЕ MELON FASHION GROUP

© К.А. Костенко

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

В статье анализируется стратегия продвижения *Melon Fashion Group (MFG)* на высококонкурентном рынке fashion-ритейла. Изучается адаптация компании к современным тенденциям, таким как омниканальность, персонализация, инфлюенс-маркетинг и устойчивое развитие. Оценивается использование цифровых каналов, таргетирование аудитории, создание контента и социальные инициативы. Цель исследования — выявить ключевые факторы успеха MFG в построении сильных брендов (*Befree*, *ZARINA*, *SELA*, *Love Republic*) и привлечении лояльных потребителей. Ключевые слова: *Melon Fashion Group*, стратегия продвижения, конкурентная среда, fashion-ритейл, тренды, инфлюенс-маркетинг, персонализация, коллаборации, социальная ответственность, бренды.

К.А. Костенко

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

## USING THE STRATEGY OF PROMOTION IN THE MODERN FASHION RETAIL MARKET IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT USING THE EXAMPLE OF MELON FASHION GROUP

*The article analyzes the strategy of Melon Fashion Group (MFG) promotion in the highly competitive fashion retail market. The company's adaptation to modern trends such as omnichannel, personalization, influencer marketing and sustainable development is being studied. The use of digital channels, audience targeting, content creation, and social initiatives are evaluated. The aim of the work is to identify the key success factors of MFG in building strong brands (Befree, ZARINA, SELA, Love Republic) and attracting loyal consumers. Keywords: Melon Fashion Group, promotion strategy, competitive environment, fashion retail, trends, influencer marketing, personalization, collaborations, social responsibility, brands.*

В условиях динамичного и высококонкурентного рынка fashion-ритейла выживание и рост компании напрямую зависят от эффективности стратегии продвижения. *Melon Fashion Group (MFG)*, один из ключевых игроков на рынке одежды в СНГ, представляет собой интересный кейс для изучения, на основе которого можно вывести формулу развития бренда в условиях современного мира. В период глобальной цифровизации, растущей популярности онлайн-шопинга и активного развития социальных сетей традиционные методы продвижения уступают место комплексным стратегиям, объединяющим различные каналы коммуникации и учитывающим индивидуальные потребности целевой аудитории. Компаниям приходится постоянно адаптироваться к новым тенденциям, внедрять инновационные подходы и использовать передовые технологии для привлечения внимания и удержания клиентов [3].

Настоящий анализ посвящен исследованию стратегии продвижения MFG, ее адаптации к современным тенденциям, использованию цифровых каналов, работе с аудиторией и построению брендов в условиях жесткой конкуренции. Мы рассмотрим, как компания использует омниканальный подход, персонализацию, инфлюенс-маркетинг, коллаборации и социальную ответственность для привлечения и удержания клиентов, а также как она реагирует на изменения в потребительских предпочтениях и культурном контексте. [4] Целью данного исследования является выявление ключевых факторов успеха MFG в продвижении своих брендов (*Befree*, *ZARINA*, *SELA*, *Love Republic*, *IDOL*) на современном рынке fashion-ритейла.

Потребители всё больше ценят экологичные материалы и этичное производство, что стимулирует спрос на устойчивые практики в fashion-индустрии. Запрос на экологичность, как со стороны потребителей, так и общества требует от компаний индустрии моды и дизайна вложений в направления деятельности связанные со снижением нагрузки на экосистему и вредоносного воздействия на нее [11]. MFG, будучи лауреатом национальной премии «Хедлайнеры ESG-принципов», демонстрирует приверженность принципам устойчивого развития и тем самым повышает лояльность целевой аудитории, разделяющей ESG-ценности. Использование экологически чистых и устойчивых материалов помогает бренду выделиться на фоне конкурентов и привлечь более сознательных потребителей, особенно среди молодежи.

Компания активно осваивает цифровые каналы. Помимо развития платформ электронной коммерции и использования социальных сетей для продвижения и взаимодействия с клиентами, MFG экспериментирует с новейшими технологиями. Примером может служить создание брендом *Love Republic* коллекции *EVENING*, представленной в съемке, полностью сгенерированной искусственным интеллектом, что демонстрирует инновационный подход к маркетингу [5, 8, 9].

MFG активно развивает направления персонализации и кастомизации, в том числе за счёт сотрудничества с молодыми дизайнерами. Это проявляется в различных форматах: от организации конкурсов и стажировок до

проведения кросс-промоций. Потребители всё больше ценят возможность проявить свою индивидуальность, поэтому бренды предлагают услуги по кастомизации одежды, позволяя создавать уникальные вещи, отражающие личный стиль. Befree успешно реализовал концепцию персонализации, разработав платформу Befree Co:Create, на которой молодые дизайнеры и художники могут участвовать в конкурсах и в случае победы выпускать собственную коллекцию под брендом Befree. В 2024 году была представлена первая коллекция, созданная победителями конкурса на платформе Befree Co:Create HUB. Она включала футболки с оригинальными принтами-открытками, представляющими различные города России — от Вологды до Камчатки. Кроме того, MFG отмечает спрос на коллекции, приуроченные к определённым праздникам и событиям. Примером может служить сотрудничество Befree с петербургским объединением Saint City Lovers, результатом которого стала коллекция в духе уличной культуры с граффити-принтами, отражающими дух города г 14 февраля. MFG также активно поддерживает развитие *fashion*-индустрии в России, привлекая к сотрудничеству талантливых профессионалов. В этом году сразу семь представителей сообщества Befree стали преподавателями на профессиональных курсах для *fashion*-энтузиастов в FashionFactory, ВШЭ и СПбГУ. Бренды MFG также чутко реагируют на актуальные тренды и настроения в обществе. SELA Teens представила коллекцию, вдохновлённую трендовым синим цветом, а Befree продолжил сотрудничество с художницей Анной Андржиевской, выпустив коллекцию с сюрреалистичными образами [5].

«Мэлон Фэшн Груп» (Melon Fashion Group) особое внимание уделяется сотрудничеству с инфлюенсерами и активному присутствию в социальных сетях, что особенно эффективно в странах СНГ, где социальные сети играют ключевую роль в продвижении товаров. [10] В 2024 году компания реализовала ряд ярких коллабораций, подчёркивающих её стремление к инновациям и актуальности. Например, бренд ZARINA успешно сотрудничал с известным стилистом Александром Роговым, а также выпустил совместные коллекции с инфлюенсерами Марианной Елисеевой и Сергеем Мезенцевым в рамках проекта «PERFECT MATCH». Другие бренды группы также активно участвуют в подобных инициативах. Befree выпустил коллекцию, созданную совместно с инклюзивным футбольным клубом «47 в Игре», с поддержкой звезды сериала «Слово пацана» Льва Зулькарнаева. IDOL в преддверии Международного женского дня представил *fashion*-клип с участием Светланы Ходченковой, Алены Долецкой и Елизаветы Базыкиной. Лицом коллекции IDOL весна-лето 2025 стал Юрий Колокольников. Befree также выпустил коллекцию в сотрудничестве с художником Никитой Селезневым, работающим на стыке бетона и цифровых технологий. LOVE REPUBLIC представил новый рекламный ролик, снятый на берегу Эгейского моря, с участием международной актрисы и топ-модели Сашы Лусс. SELA выпустила детскую банковскую карту совместно с Т-Банком, представив Виге в качестве героя. Новой участницей сообщества Befree стала певица и инфлюенсер Катя Кишук, которая приняла участие в создании видеоблога, снялась в лукбук и составила подборку модной одежды на сайте бренда. ZARINA также начала сотрудничество с маркетплейсом OZON. **Кроме того, ZARINA совместно с благотворительным фондом «По д а р и ж и з н ь» представили капсульную коллекцию, миссия которой — забота о детях и спасение**

**их жизней. 10% от продаж в первый месяц будут направлены на лечение детей с онкологическими**

**заболеваниями. Проект поддержали Елена Летучая, Анастасия Талызина, Ирина Астахова, Лев Зулькарнаев, Марк Тишман, Ксения Суркова и др.** Все эти активности демонстрируют, как «Мэлон Фэшн Груп» грамотно использует инфлюенс-маркетинг и другие современные методы для продвижения своих брендов и укрепления связи с целевой аудиторией [5, 8].

Мода в России продолжает отражать культурные и социальные изменения. «Мэлон Фэшн Груп» (MFG) успешно адаптирует свои коллекции, чутко реагируя на культурные и социальные изменения, характерные для российского рынка моды в СНГ. Глубокое понимание местных традиций и потребительских предпочтений является ключевым фактором успеха компании, позволяя ей создавать коллекции, которые находят отклик у целевой аудитории. Местные дизайнеры и команда маркетологов MFG умело учитывают культурные и социальные особенности региона, отражая их в актуальных модных трендах. [6, 7]

Примером такой адаптации является тренд на ностальгию по нулевым и 90-м годам, который MFG мастерски воплощает в своих коллекциях. Например, бренд Befree выпустил коллекцию, вдохновлённую Hello Kitty, представив вещи в стиле милый y2k, велюровые костюмы и лукбук, отсылающий к глянцевым журналам тех лет. Кроме того, Befree обратился к сериалу «Комбинация», создав коллекцию, вдохновлённую историей первой советской женской группы и трендами 90-х, включая платья с рукавами-фонариками и сапоги гармошкой. Бренд SELA Teens также откликнулся на тренды, представив коллекцию в кобальтовом цвете, подчёркивающим трендовый синий оттенок. На фоне ухода западных компаний с российского рынка местные производители, в том числе бренды, входящие в MFG, активно заполняют освободившиеся ниши. Дизайнеры SELA, в частности, переосмыслили культовые образы, перенеся любимых персонажей с экранов на футболки, лонгсливы, рубашки и джемперы в виде авторских принтов [5].

Потребители становятся более осведомлёнными и требовательными. Они ищут не только стильную, но и качественную, долговечную одежду, что влияет на выбор брендов и моделей. Ценовая доступность продукции MFG также играет важную роль в её конкурентоспособности. Предлагая одежду в среднем ценовом сегменте, компания делает свои товары доступными для широкого круга потребителей, что особенно актуально в условиях экономической нестабильности. Мелон Fashion Group разрабатывает стратегии, позволяющие брендам эффективно работать на российском рынке, учитывая особенности формирования рынка модной одежды. Каждый бренд в их портфеле ориентирован на уникальную целевую аудиторию, что позволяет создавать персонализированные маркетинговые кампании и укреплять лояльность клиентов. [5] Такая диверсификация снижает риски, повышает гибкость в адаптации к рыночным

изменениям и обеспечивает возможности для масштабирования бизнеса, делая MFG более конкурентоспособной и устойчивой в долгосрочной перспективе [2].

Примером продуманной стратегии продвижения является выбор партнеров для сотрудничества для каждого бренда, основанный на тщательном анализе целевой аудитории. Так, для Befree, ориентированного на молодежную аудиторию, приоритетом является сотрудничество с творческими личностями и организациями. Это выражается в коллаборациях с молодыми художниками и дизайнерами для создания уникальных коллекций, с музыкальными исполнителями в стиле инди/альтернатива, а также в поддержке социальных проектов, близких молодежи (экология, благотворительность) [4].

Для ZARINA, ориентированной на женственную и элегантную аудиторию, акцент делается на сотрудничестве с известными актрисами и телеведущими, разделяющими семейные ценности. Сотрудничество с блогерами, освещающими темы материнства и стиля жизни (лайфстайла), а также коллаборации с брендами косметики и аксессуаров также способствуют привлечению целевой аудитории [5].

Love Republic, ориентированный на уверенных в себе и успешных женщин, сотрудничает с моделями и инфлюенсерами с яркой внешностью. Спонсорство светских мероприятий и модных показов, а также партнерство с брендами парфюмерии и ювелирных изделий дополняют образ, который стремится создать бренд [5].

Эти примеры показывают, как MFG, тщательно анализируя свою целевую аудиторию, выбирает партнеров, чьи ценности, стиль и интересы соответствуют запросам потребителей, что повышает эффективность маркетинговых кампаний и укрепляет связь между брендом и его аудиторией.

«Мэлон Фэшн Груп» активно использует дизайн своих магазинов как инструмент привлечения клиентов и продвижения ценностей бренда. Например, в центре магазинов Befree часто размещают диваны, изготовленные из переработанного пластика и одежды, что наглядно демонстрирует поддержку инициативы ESG и привлекает внимание покупателей, разделяющих экологические принципы. Кроме того, для Befree важна концепция пространства, поэтому магазины оформлены в стиле арт-мастерской. После реконцепции был открыт флагманский магазин в «Авиапарке», который включает в себя новую станцию Befree Co:Create и предлагает экскурсии для b2b. Эти инновации способствуют увеличению потока клиентов и, как следствие, демонстрируют рекордные показатели выручки. Таким образом, «Мэлон Фэшн Груп» успешно интегрирует концептуальный дизайн и ценности устойчивого развития в свои розничные пространства, чтобы повысить привлекательность бренда и увеличить продажи [1, 5].

Проведенный анализ стратегии продвижения Melon Fashion Group (MFG) в условиях современной конкурентной среды в сфере *fashion*-ритейла демонстрирует успешное сочетание различных маркетинговых инструментов и подходов, направленных на достижение устойчивого роста и укрепление позиций на рынке. Компания эффективно использует омниканальную модель, интегрируя онлайн- и офлайн-каналы для создания бесшовного клиентского опыта, и расширения охвата аудитории. Акцент на персонализации, вовлечении потребителей через платформы, подобные Befree Co:Create, и создании сильного сообщества позволяет MFG формировать лояльность к брендам и повышать вовлеченность.

Адаптация к актуальным тенденциям, включая использование экологичных материалов, поддержку социальных инициатив и быстрое реагирование на культурные изменения, подчеркивает стремление MFG соответствовать современным запросам потребителей и формировать положительный имидж. Грамотное использование инфлюенс-маркетинга, а также сотрудничество с известными личностями и художниками способствуют повышению узнаваемости брендов и расширению целевой аудитории.

В условиях высокой конкуренции на рынке *fashion*-ритейла стратегия MFG демонстрирует свою эффективность за счет комплексного подхода, основанного на понимании потребностей потребителей, гибкости в реагировании на изменения рынка и постоянном стремлении к инновациям. Успешная реализация выбранной стратегии позволяет MFG не только удерживать свои позиции, но и активно развиваться, расширять ассортимент и охватывать новые сегменты рынка, что подтверждает жизнеспособность и устойчивость компании в долгосрочной перспективе. Дальнейшее развитие и совершенствование стратегии, особенно в части персонализации и анализа больших данных, позволят MFG сохранить конкурентное преимущество и продолжить успешное развитие на динамичном рынке *fashion*-ритейла.

Научный руководитель: Доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент Любименко А.И.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Lyubimenko A.I.

### Список литературы

1. Аакер, Д. Создание сильных брендов / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — Москва: Издательский дом Гребенникова, 2008. — 440 с.
2. Багиев, Г. Л. Маркетинг: учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. ред. Г. Л. Багиева. — 3-е изд. — Москва: Экономика, 2010. — 718 с.
3. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер; пер. с англ. С. Жильцов [и др.]. - 12-е изд. — СПб: Питер, 2006. - 816 с.
4. Траут, Дж. Позиционирование: битва за умы / Дж. Траут, Э. Райс; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — Санкт-Петербург: Питер, 2000. — 256 с.
5. Официальный сайт Melon Fashion Group [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <https://melonfashion.ru/> (дата обращения: 15.03.2025).



6. Как изменился российский fashion-ритейл за два года [Электронный ресурс] // РБК. –2023. – Режим доступа URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6662010> (дата обращения: 15.03.2025).
7. Фоминичева А. А. Маркетинг в индустрии моды: возможности и тенденции его развития // Практический маркетинг. 2012. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-v-industrii-mody-vozmozhnosti-i-tendentsii-ego-razvitiya> (дата обращения: 30.03.2025).
8. М. И. Алибекова, Я. И. Богатиков Социальные сети в продвижении модных брендов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. №3-2 (90). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-seti-v-prodvizhenii-modnyh-brendov> (дата обращения: 30.03.2025).
9. Любименко А. И. Актуальные проблемы инновационного менеджмента модной индустрии в условиях глобализации // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2012. № 4., с. 12-15.
10. Рябоконь Е. М., Кузнецова О. А., Шульженко К. С. Блогеры-инфлюенсеры в *fashion*-индустрии // Структурная и технологическая трансформация России: проблемы и перспективы. От плана ГОЭЛРО до наших дней. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/blogery-inflyuensery-v-fashion-industrii> (дата обращения: 30.03.2025).
11. Любименко А. И. Технологии решения экологических проблем в индустрии моды и дизайна // Международные коммуникации в индустрии моды: Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Н. Н. Гордиенко – СПб.: СПбГУПТД, 2020. С. 33-37.

### References

1. Aaker, D. Creating strong brands / D. Aaker; translated from English. Ed. by S. G. Bozhuk. Moscow: Grebennikov Publishing House, 2008. 440 p.
2. Bagiev, G. L. Marketing: a textbook for universities / G. L. Bagiev, V. M. Tarasevich, H. Ann; under the general editorship of G. L. Bagiev. — 3rd ed. — Moscow: Ekonomika, 2010. — 718 p.
3. Kotler, F. Marketing. Management / F. Kotler, K. L. Keller; translated from English by S. Zhiltsov [and others]. - 12th ed. - St. Petersburg: Peter, 2006. - 816 p.
4. Trout, J. Positioning: the Battle for Minds / J. Trout, E. Rice: translated from English. Ed. by Yu. N. Kapturevsky. Saint Petersburg: Peter, 2000. 256 p
5. Official website of Melon Fashion Group [Electronic resource]. – Access mode: URL: <https://melonfashion.ru> / (date of access: 03/15/2025).
6. How the Russian fashion retail has changed in two years [Electronic resource] // RBC. -2023. – Access mode URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6662010> (date of reference: 03/15/2025).
7. Anna A. F. Marketing in the fashion industry: opportunities and trends of its development // Practical marketing. 2012. No. 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-v-industrii-mody-vozmozhnosti-i-tendentsii-ego-razvitiya> (accessed: 30.03.2025).
8. M. I. Alibekova, Ya. I. Bogatikov Social networks in the promotion of fashion brands // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2024. №3-2 (90). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-seti-v-prodvizhenii-modnyh-brendov> (date of request: 30.03.2025).
9. Lyubimenko A. I. Aktual'nye problemy innovacionnogo menedzhmenta modnoj industrii v usloviyah globalizacii [Actual problems of innovation management of fashion industry in the conditions of globalization] // Vestnik St. Petersburg State University of Technology and Design. Series 3: Economic, Humanities and Social Sciences. 2012. № 4, с. 12-15.
10. Ryabokon E. M., Kuznetsova O. A., Shulzhenko K. S. Bloggers-influencers in the fashion industry // Structural and technological transformation of Russia: problems and prospects. From the GOELRO plan to the present day. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/blogery-inflyuensery-v-fashion-industrii> (date of request: 30.03.2025).
11. Lyubimenko A. I. Tehnologii reshenija jekologicheskikh problem v industrii mody i dizajna [Technologies for solving environmental problems in the fashion and design industry] // International Communications in the Fashion Industry: Collection of materials of the II International Scientific and Practical Conference. Under the general editorship of N. N. Gordienko – SPb.: SPbGUPTD, 2020. С. 33-37.

Д. Д. Крымов

# РАЗРАБОТКА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ РЕГБИЙНОЙ КОМАНДЫ

© Д. Д. Крымов, 2025

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

*Аннотация:* в настоящей статье рассматривается актуальная тематика ключевых показателей эффективности (КПЭ) в профессиональном регби и их эволюция с учетом вклада российских ученых. Было определено понятие КПЭ и проанализирован широкий спектр их применения, охватывающий физические, технические, тактические и психологические аспекты производительности игроков. Выявлено, что российские исследователи играют важную роль в адаптации международных подходов к местным условиям, предлагая инновационные методы анализа с использованием передовых технологий. Особое внимание уделено практической значимости КПЭ для разработки тренировочных программ и стратегий командного взаимодействия. В качестве рекомендации предложено развитие композитных метрик и интеграция таких инструментов, как искусственный интеллект и виртуальная реальность, для повышения точности оценки производительности. Это имеет ключевое значение, поскольку позволяет командам раскрывать потенциал игроков, делая регби более предсказуемым и стратегически насыщенным видом спорта.

**Ключевые слова:** КПЭ, регби, анализ производительности, стратегия  
D. D. Krymov

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

## DEVELOPING KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR A PROFESSIONAL RUGBY TEAM

*Abstract:* This article examines the current topic of key performance indicators (KPIs) in professional rugby and their evolution, considering the contribution of Russian scientists. The concept of KPIs was defined and a wide range of their applications was analyzed, covering the physical, technical, tactical and psychological aspects of player performance. It is revealed that Russian researchers play an important role in adapting international approaches to local conditions, offering innovative methods of analysis using advanced technologies. Special attention is paid to the practical importance of KPIs for the development of training programs and team interaction strategies. The recommendation is the development of composite metrics and the integration of tools such as artificial intelligence and virtual reality to improve the accuracy of performance assessment. This is crucial because it allows teams to unlock the potential of their players, making rugby a more predictable and strategically intense sport.

**Keywords:** KPIs, rugby, performance analysis, strategy

В современном мире профессионального спорта, где конкуренция достигает невероятных высот, победа зачастую определяется мельчайшими нюансами. В частности, в регби — игре, которая сочетает в себе физическую мощь, тактическую глубину и психологическую стойкость, — разница между триумфом и поражением может измеряться буквально в сантиметрах или долях секунды. Именно поэтому команды все чаще обращаются к данным, полагаясь на ключевые показатели эффективности (КПЭ, или KPIs — Key Performance Indicators), чтобы с беспрецедентной точностью оценивать как индивидуальную производительность игроков, так и коллективную работу на поле.

КПЭ представляют собой измеримые метрики, которые дают тренерам, аналитикам и менеджерам возможность понять, насколько успешно игроки и команды справляются с поставленными задачами. В регби такие показатели охватывают весьма широкий спектр аспектов: начиная от физической подготовки и технического мастерства и заканчивая тактическими решениями и психологической устойчивостью. Более того, эти метрики позволяют не только выявлять сильные и слабые стороны, но и разрабатывать целенаправленные тренировочные программы, а также принимать обоснованные решения прямо во время матчей.

На сегодняшний день, хотя мировое регбийное сообщество уже сделало значительные шаги в разработке и совершенствовании КПЭ, стоит отметить, что российские исследователи внесли поистине уникальный вклад в эту область. Их работы предлагают свежие идеи и новаторские подходы, которые обогащают понимание игры и помогают адаптировать международные методы к местным условиям. В этой статье автором, подробно рассмотрено, как развивались КПЭ в профессиональном регби, уделяя особое внимание достижениям российских ученых. Сочетая глобальные тенденции и локальные исследования автором были выяснены как эти показатели формируют будущее регби и открывают новые горизонты для повышения производительности.

История анализа производительности в регби, представляет собой захватывающий процесс трансформации. До внедрения современных методов тренеры довольствовались лишь базовой статистикой — например, количеством заносов, процентом владения мячом — и полагались преимущественно на собственные субъективные наблюдения. Однако, с развитием технологий и науки о данных, подходы к анализу игры претерпели радикальные изменения. Сегодня, к примеру, такие инструменты, как видеоанализ, системы GPS и носимые устройства, позволяют собирать объективные данные в реальном времени, что, в свою очередь, открывает совершенно новые возможности для планирования тренировок и разработки стратегий на поле.

Российские ученые же внесли весьма значительный вклад в эту эволюцию. Например, Ксенофонтова и Жияр в своем исследовании 2017 года продемонстрировали, как информационно-аналитические технологии могут быть

использованы для сбора данных о матчах в реальном времени, что существенно улучшает управление командами и оптимизирует тренировочный процесс. В дополнение к этому Лобанов (2020) провел тщательный анализ истории регби в России, начиная с конца XIX века, и отметил, как ранние подходы к игре повлияли на современные методы анализа. Его работа, подчеркивает важность учета культурных и исторических факторов при разработке КПЭ — подход, который добавляет глубину и уникальность международным исследованиям.

На глобальном уровне стоит упомянуть, что Хендерсон и его соавторы (2018) показали, как внедрение GPS и акселерометров в регби значительно повысило точность измерения физических нагрузок игроков. Эти международные инновации, находят отклик и в России. Так, Григорьев (2018) подробно описал переход от традиционной ручной статистики к автоматизированным системам, что отражает общую тенденцию к принятию решений на основе данных. Таким образом, эволюция анализа производительности в регби представляет собой сочетание глобальных технологий и локальных адаптаций, где российские исследования играют далеко не последнюю роль.

Физическая мощь, безусловно, является «краеугольным камнем» регби, и многочисленные исследования выявили ключевые параметры, которые служат надежными КПЭ в этой области. Например, Каннингем и его коллеги (2018) в своем знаменитом исследовании игроков международного уровня в регби-юнион обнаружили убедительные связи между результатами физических тестов и игровыми показателями. Для форвардов, в частности тест Yo-Yo Intermittent Recovery Test Level 1 (Yo-Yo IRTL1) показал значительную корреляцию с такими метриками, как:

- Количество захватов ( $r = 0.717$ ) — показатель, отражающий способность игрока останавливать соперника;
- Участие в первых трех играх в атакующих ( $r = 0.568$ ) и оборонительных раках ( $r = 0.581$ ) — индикаторы активности в ключевых игровых ситуациях;
- Эффективное участие в раках ( $r = 0.630$ ) — мера успешности в контактных эпизодах;
- Общее владение мячом ( $r = 0.522$ ) — показатель вклада в командную игру.

Для игроков задней линии, между тем, тест толкания саней демонстрировал обратную корреляцию с переносами мяча ( $r = -0.751$ ), а пиковая сила в тесте изометрического тяга с середины бедра (ИМТР) была тесно связана с количеством владений ( $r = 0.793$ ). Эти данные, безусловно, подчеркивают важность физической подготовки как основы успеха.

Российские ученые, к слову сказать, существенно дополнили эти выводы. Так, Петровский (2021) провел исследование физиологических реакций российских регбистов во время матчей и выделил такие показатели, как вариабельность сердечного ритма и уровень лактата в крови, в качестве важных КПЭ для контроля усталости и восстановления. Кроме того, Иванов и Смирнов (2019) применили носимые устройства для отслеживания биомеханических данных — таких как ускорение и замедление, — что позволило глубже понять физические нагрузки игроков. Васильев (2022) акцентировал внимание на значении выносливости и скорости восстановления для российских команд, особенно в условиях длительных переездов между городами, что добавляет локальную специфику в анализ физических КПЭ.

Физические КПЭ в регби — это не только универсальные метрики, применимые на международной арене, но и адаптированные показатели, которые учитывают уникальные особенности российских реалий. Это сочетание делает их незаменимым инструментом для повышения производительности.

Помимо физических качеств, стоит отметить, что технические навыки — такие как точность передач, эффективность захватов и контроль мяча — играют не менее важную роль в достижении успеха. Например, Хайэм и его соавторы (2014) проанализировали 196 матчей Мировой серии регби-7 сезона 2011/2012 годов и выявили ряд технических КПЭ, которые напрямую связаны с набором очков и вероятностью победы. Среди них:

- Время владения мячом: Увеличение этого показателя на два стандартных отклонения приводило к росту набранных очков на 2.2;
- Частота раков и моллов на минуту владения: Высокая частота негативно влияла на очки (-4.2) и шансы на победу (-34%);
- Процент удержания в раках и моллах: Этот показатель положительно сказывался на успехе команды (+2.8 очка).

Эти данные, подчеркивают важность контроля мяча и минимизации контактных ситуаций как ключевых аспектов технического мастерства.

Российские исследователи, в свою очередь, предложили весьма новаторские подходы к измерению этих навыков. Например, Соколов (2022) разработал метод оценки точности передач под давлением, используя алгоритмы машинного обучения для анализа видеозаписей матчей. Этот метод позволяет в реальном времени оценивать техническое мастерство игроков, что открывает новые перспективы для тренировок. Коваленко и Морозов (2020) сосредоточились на изучении эффективности захватов в российском регби, предложив КПЭ на основе процента успешных захватов и скорости возвращения в игру после контакта с соперником. Эти показатели особенно актуальны для российских команд, где физическая борьба часто становится определяющим фактором.

Технические КПЭ в регби представляют собой сочетание универсальных метрик и локальных разработок, которые помогают совершенствовать мастерство игроков и повышать общую эффективность команд.

Тактическая проницательность, безусловно, является еще одним важным измерением производительности в регби. Это включает в себя стратегии игры, принятие решений на поле и способность адаптироваться к действиям соперника. Например, Хайэм и его коллеги (2014) заметили, что успешные команды в регби-7 часто используют уклончивый стиль игры, избегая прямых столкновений, чтобы сохранить владение мячом. В свою очередь, Хендерсон и соавторы (2018) добавили, что тактические адаптации — такие как снижение интенсивности во второй половине матча из-за усталости — можно измерить через изменения в профилях физической активности игроков.

Российские ученые углубились в изучение тактических КПЭ с особым вниманием к местным особенностям. Так, Волков и Кузнецов (2020) применили модели теории игр для анализа процессов принятия решений в российских командах. Они выделили КПЭ, связанные с успешным выполнением заранее спланированных ходов и эффективностью оборонительных структур. Кроме того, Борисов (2021) исследовал влияние тактической гибкости на исход матчей, подчеркивая, что способность быстро адаптировать стратегию под стиль игры соперника часто становится решающим фактором в российских условиях.

Тактические КПЭ в регби — это не только искусство разработки стратегий, но и наука их измерения, где российские исследования вносят важный вклад в понимание динамики игры.

Хотя психологические факторы, к сожалению, пока изучены недостаточно на международном уровне, их значение в регби неоспоримо. Такие аспекты, как устойчивость к стрессу, сплоченность команды и мотивация, все чаще признаются ключевыми элементами успеха. Например, Ксенофонтова и Жияр (2017) предложили использовать видеоанализ для оценки поведения игроков на поле, что позволяет разрабатывать КПЭ, связанные с психологической готовностью и реакцией на давление.

Российские исследователи продвинулись в этой области значительно дальше. Так, Багратиони (2021) изучил влияние командной динамики на успех проектов, проводя параллели со спортивными коллективами. Он выделил такие измеримые факторы, как доверие между игроками, качество коммуникации и наличие общих целей. Однако, Неруш (2023) сосредоточился на психологической подготовке молодых российских регбистов, указав на ментальную стойкость и управление стрессом как на ключевые КПЭ. Сергеев (2022) доказал, что уровень мотивации игроков напрямую влияет на их физические и технические показатели, что делает этот параметр потенциальным КПЭ для дальнейших исследований.

Психологические КПЭ и командная динамика открывают новое измерение в анализе производительности, где российские ученые играют ведущую роль, предлагая практичные и инновационные подходы.

Разработка КПЭ, безусловно, во многом зависит от современных методов сбора и анализа данных. Например, Хендерсон и его коллеги (2018) подробно описали использование систем GPS для измерения физической активности игроков, включая такие параметры, как общее пройденное расстояние, количество скоростных рывков и зоны интенсивности. В то же время, Хайэм и соавторы (2014), а также Ксенофонтова и Жияр (2017) подчеркнули важность видеоанализа для получения технических и тактических данных, что делает его незаменимым инструментом в регби.

Российские инновации, к слову сказать, находятся на передовой этой области. Так, Михайлов и Петров (2022) интегрировали биомеханические данные с традиционными метриками, используя искусственный интеллект для прогнозирования риска травм и оптимизации тренировок. Кроме того, Соколов и Волков (2023) исследовали возможности применения симуляций виртуальной реальности для тренировки и оценки навыков принятия решений, что открывает новые пути для разработки когнитивных КПЭ. Эти технологии не только повышают точность анализа, но и делают его более доступным для российских команд.

Таким образом, методы сбора и анализа данных в регби представляют собой сочетание передовых технологий и локальных разработок, которые вместе формируют будущее анализа производительности.

КПЭ, стоит отметить, — это не просто абстрактные теории; они имеют реальное практическое значение для тренировок и стратегий. Например, Хайэм и его коллеги (2014) показали, что сокращение количества раков и моллов в игре повышает шансы на победу, что может служить ориентиром для разработки игровых планов. В российских условиях, Петровский (2021) адаптировал КПЭ с учетом местных особенностей, таких как влияние длительных переездов на восстановление игроков, что делает эти показатели особенно актуальными для отечественных команд.

Кроме того, практическое применение КПЭ проявляется в реальных примерах. Так, анализ данных о физических нагрузках позволяет тренерам корректировать интенсивность тренировок, а изучение технических и тактических КПЭ помогает оттачивать ключевые навыки и стратегии. В России эти подходы активно используются для планирования подготовки к матчам и повышения общей конкурентоспособности команд.

Несмотря на значительный прогресс, в понимании КПЭ остаются определенные пробелы. Например, Хендерсон и соавторы (2018) указали на недостаток данных о ситуационных факторах — таких как погодные условия, рейтинг соперника или стадия турнира, — которые могут существенно влиять на производительность. Российские ученые, в свою очередь, предлагают пути решения этих проблем. Так, Соколов и Волков (2023) выступают за создание композитных КПЭ, которые объединяют множество метрик — физических, технических, тактических и психологических — для более целостной оценки игроков и команд.

Кроме того, будущее КПЭ в регби связано с дальнейшим развитием технологий. Интеграция искусственного интеллекта, виртуальной реальности и биомеханических данных обещает сделать анализ производительности еще более точным и предсказуемым, что открывает новые горизонты для исследований и практического применения.

Развитие ключевых показателей эффективности в профессиональном регби, безусловно, представляет собой сложный и многогранный процесс. Этот процесс требует интеграции данных о физических, технических, тактических и психологических аспектах игры, а также учета как глобальных тенденций, так и локальных особенностей. Российские исследователи внесли неоценимый вклад в эту область, сочетая передовые технологии с глубоким пониманием специфики отечественного регби.

В итоге КПЭ помогают не только измерять производительность, но и раскрывать потенциал игроков и команд, делая регби более предсказуемым и стратегически насыщенным видом спорта. По мере развития этой области, будущие исследования, несомненно, должны стремиться к охвату более широкого спектра переменных, создавая все более точные и практичные инструменты для повышения уровня игры. Таким образом, сочетание международного



опыта и российских инноваций продолжает формировать будущее профессионального регби, открывая новые возможности для всех участников этого захватывающего процесса.

*Научный руководитель: доцент, кандидат экономических наук,  
Иванова М. А.*

*Scientific supervisor: Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,  
Ivanova M. A.*

### Список литературы

1. Багратиони К. А. Эффективность проектной команды и ее влияние на ключевые показатели проекта. — М.: НИУ ВШЭ, 2021.
2. Борисов А. В. Тактическая гибкость в регби: анализ влияния на результаты // Российский журнал спортивных исследований. — 2021. — Т. 10, № 2. — С. 55–63.
3. Васильев Д. Н. Физическая подготовка российских регбистов: КПЭ выносливости // Спортивная наука. — 2022. — Т. 15, № 1. — С. 33–40.
4. Волков И. П., Кузнецов А. С. Тактическое принятие решений в российских командах по регби // Журнал спортивной стратегии. — 2020. — Т. 3, № 2. — С. 89–102/
5. Григорьев В. С. Эволюция аналитики в российском регби // История спорта. — 2018. — Т. 12, № 3. — С. 78–85.
6. Иванов А. В., Смирнов Д. А. Биомеханический анализ движений регбистов // Российский журнал спортивной науки. — 2019. — Т. 12, № 3. — С. 45–52.
7. Коваленко П. И., Морозов С. Н. Эффективность захватов в российском регби // Спортивные технологии. — 2020. — Т. 9, № 4. — С. 67–74.
8. Ксенофонтова Е. А., Жийяр М. В. Факторы успешности соревновательной деятельности спортсменов в регби-7 на основе данных видеонализа (аналитический обзор исследований) // Вестник спортивной науки. — 2021. — № 1. — С. 83–88.
9. Лобанов Ю. История регби в России и современная аналитика // Обзор спортивной истории. — 2020. — Т. 15, № 2. — С. 112–125.
10. Михайлов С. В., Петров А. И. Интеграция биомеханических данных с КПЭ в регби // Журнал спортивной аналитики. — 2022. — Т. 8, № 1. — С. 33–47.
11. Неруш Н. В. Психологическая подготовка молодых регбистов в России // Журнал спортивной психологии. — 2023. — Т. 25, № 4. — С. 78–89.
12. Петровский Д. Физиологические реакции и КПЭ в российском регби // Вестник спортивной науки России. — 2021. — Т. 14, № 1. — С. 22–30.
13. Сергеев М. А. Влияние мотивации на производительность регбистов // Психология спорта. — 2022. — Т. 18, № 3. — С. 45–53
14. Соколов В. А. Оценка технических навыков в регби с помощью машинного обучения // Международный журнал спортивных технологий. — 2022. — Т. 7, № 2. — С. 101–115.
15. Соколов В. А., Волков И. П. Симуляции виртуальной реальности для тренировки принятия решений в регби // Журнал когнитивной спортивной науки. — 2023. — Т. 5, № 1. — С. 55–68.
16. Cunningham D. J. et al. Relationships between physical qualities and key performance indicators during match-play in senior international rugby union players // PloS one. — 2018. — Т. 13. — № 9. — С. e0202811.
17. Henderson M. J. et al. Rugby sevens match demands and measurement of performance: a review // Kinesiology. — 2018. — Т. 50. — № 1. — С. 49–59.
18. Higham D. G. et al. Performance indicators related to points scoring and winning in international rugby sevens // Journal of sports science & medicine. — 2014. — Т. 13. — № 2. — С. 358.

### References

1. Bagrationi K. A. Effektivnost' proektnoj komandy i ee vliyanie na klyuchevye pokazateli proekta. — M.: NIU VShE, 2021.
2. Borisov A. V. Takticheskaya gibkost' v regbi: analiz vliyaniya na rezul'taty // Rossijskij zhurnal sportivnyh issledovanij. — 2021. — T. 10, № 2. — S. 55–63.
3. Vasil'ev D. N. Fizicheskaya podgotovka rossijskih regbistov: KPE vynoslivosti // Sportivnaya nauka. — 2022. — T. 15, № 1. — S. 33–40.
4. Volkov I. P., Kuznecov A. S. Takticheskoe prinyatie reshenij v rossijskih komandah po regbi // Zhurnal sportivnoj strategii. — 2020. — T. 3, № 2. — S. 89–102.
5. Grigor'ev V. S. Evolyuciya analitiki v rossijskom regbi // Istoriya sporta. — 2018. — T. 12, № 3. — S. 78–85.
6. Ivanov A. V., Smirnov D. A. Biomekhanicheskij analiz dvizhenij regbistov // Rossijskij zhurnal sportivnoj nauki. — 2019. — T. 12, № 3. — S. 45–52.
7. Kovalenko P. I., Morozov S. N. Effektivnost' zahvatov v rossijskom regbi // Sportivnye tekhnologii. — 2020. — T. 9, № 4. — S. 67–74.

8. Ksenofontova E. A., Zhijyar M. V. Faktory uspehnosti sorevnovatel'noj deyatel'nosti sportsmenov v regbi-7 na osnove dannyh videoanaliza (analiticheskij obzor issledovanij) // Vestnik sportivnoj nauki. — 2021. — № 1. — S. 83-88.
13. 9. Lobanov Yu. Istoriya regbi v Rossii i sovremennaya analitika // Obzor sportivnoj istorii. — 2020. — T. 15, № 2. — S. 112-125.
14. 10. Mihajlov S. V., Petrov A. I. Integraciya biomekhanicheskikh dannyh s KPE v regbi // Zhurnal sportivnoj analitiki. — 2022. — T. 8, № 1. — S. 33-47.
11. Nerush N. V. Psihologicheskaya podgotovka molodyh regbistov v Rossii // Zhurnal sportivnoj psihologii. — 2023. — T. 25, № 4. — S. 78-89.
15. 12. Petrovskij D. Fiziologicheskie reakcii i KPE v rossijskom regbi // Vestnik sportivnoj nauki Rossii. — 2021. — T. 14, № 1. — S. 22-30.
13. Sergeev M. A. Vliyanie motivacii na proizvoditel'nost' regbistov // Psihologiya sporta. — 2022. — T. 18, № 3. — S. 45-53
16. 14. Sokolov V. A. Ocenka tekhnicheskikh navykov v regbi s pomoshch'yu mashinnogo obucheniya // Mezhdunarodnyj zhurnal sportivnyh tekhnologij. — 2022. — T. 7, № 2. — S. 101-115.
17. 15. Sokolov V. A., Volkov I. P. Simulyacii virtual'noj real'nosti dlya trenirovki prinyatiya reshenij v regbi // Zhurnal kognitivnoj sportivnoj nauki. — 2023. — T. 5, № 1. — S. 55-68
18. 16. Cunningham D. J. et al. Relationships between physical qualities and key performance indicators during match-play in senior international rugby union players // PloS one. — 2018. — T. 13. — №. 9. — C. e0202811.
17. Henderson M. J. et al. Rugby sevens match demands and measurement of performance: a review // Kinesiology. — 2018. — T. 50. — №. 1. — C. 49-59.
18. Higham D. G. et al. Performance indicators related to points scoring and winning in international rugby sevens // Journal of sports science & medicine. — 2014. — T. 13. — №. 2. — C. 358.

УДК 339.13

Д. С. Купцова

## РОЛЬ МАРКЕТИНГОВЫХ ИННОВАЦИЙ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

© Д. С. Купцова, 2025

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18*

*Аннотация:* в настоящей статье рассматривается актуальная тематика роли маркетинговых инноваций для обеспечения конкурентоспособности организации. Было определено понятие маркетинговых инноваций как комплекса технологий и стратегий, направленных на оптимизацию клиентского опыта, операционных процессов и устойчивого развития в условиях цифровой модернизации общества. Основной фокус исследования — анализ адаптации глобальных трендов к российским реалиям: интеграция ESG-принципов с учётом региональных экологических сложностей, внедрение ИИ для прогнозирования спроса и персонализации предложений. Выявлены системные барьеры, включая высокую стоимость технологий для малого бизнеса, дефицит кадров и фрагментацию цифровой аудитории. Особое внимание уделено гибридным стратегиям, таким как комбинирование использования пользовательского контента с аналитикой данных в реальном времени, а также росту нишевых инфлюенсеров в условиях кризиса доверия к традиционному инфлюенс-маркетингу. Перспективы связываются с метавселенными, блокчейном для отслеживания цепочек поставок. Практические рекомендации включают поэтапное внедрение решений, партнёрства с IT-стартапами и развитие региональной цифровой поддержки для развития малого и среднего бизнеса.

**Ключевые слова:** маркетинговые инновации, конкурентоспособность организации, тренды, стратегия

**D. S. Kup**<sub>tsova</sub>

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

### THE ROLE OF MARKETING INNOVATIONS TO ENSURE THE COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATION

*Abstract:* this article examines the topical issue of the role of marketing innovations in ensuring the competitiveness of an organization. The concept of marketing innovation was defined as a set of technologies and strategies aimed at optimizing customer experience, operational processes and sustainable development in the context of digital modernization of society. The main focus of the research is the analysis of the adaptation of global trends to Russian realities.: integration of ESG principles taking into account regional environmental complexities, implementation of AI for demand forecasting and personalization of offers. Systemic barriers have been identified, including the high cost of technology for small businesses, staff shortages, and fragmentation of the digital audience. Particular attention is paid to hybrid strategies, such as combining the use of user-generated content with real-time data analytics, as well as the growth of niche influencers amid a crisis of trust in traditional influencer marketing. Prospects are linked to metaverses,

*a blockchain for tracking supply chains. Practical recommendations include step-by-step implementation of solutions, partnerships with IT startups, and the development of regional digital support for the development of small and medium-sized businesses.*

**Keywords:** marketing innovations, competitiveness of the organization, trends, strategy

Современный российский рынок торговли представляет собой сложную и динамично развивающуюся систему, где конкурентоспособность организаций определяется их способностью адаптироваться к быстрым изменениям, обусловленным цифровизацией и ростом онлайн-продаж, трансформацией потребительских предпочтений, гиперконкуренцией, санкционным давлением и необходимостью импортозамещения.

В условиях, когда традиционные подходы к маркетингу теряют актуальность, а клиенты становятся более требовательными к персонализации, экологичности и скорости обслуживания, маркетинговые инновации превращаются в важный инструмент для сохранения и усиления своих конкурентных позиций. Маркетинговые инновации, под которыми понимается интеграция новых технологий, аналитических инструментов и стратегий взаимодействия с аудиторией, позволяют компаниям не только оптимизировать бизнес-процессы, но и формировать устойчивые конкурентные преимущества.

Актуальность данного исследования определяется необходимостью анализа роли маркетинговых инноваций в обеспечении конкурентоспособности компаний, особенно в контексте уникальных проблем российского рынка: санкционного давления, региональной цифровой неравномерности и дефицита квалифицированных кадров. Несмотря на растущий интерес к цифровым инструментам и ESG-принципам, вопросы их эффективного применения, экономической отдачи и адаптации к локальным условиям остаются недостаточно изученными.

Конкурентоспособность организации — это комплексное понятие, охватывающее способность удерживать рыночную долю, минимизировать издержки, адаптироваться к изменениям спроса и выстраивать долгосрочные отношения с потребителями. В эпоху цифровой экономики достижение этих целей невозможно без внедрения инновационных маркетинговых практик.

Согласно отчету компании PwC за 2023 год, предприятия, активно внедряющие инновации, увеличивают свою прибыль в среднем на 29% в течение первых трех лет после применения новых технологий и подходов. Более того, исследования показывают, что компании, которые инвестируют в инновационные разработки, в пять раз чаще достигают устойчивого роста, чем те, кто предпочитает придерживаться традиционных методов ведения бизнеса. Это демонстрирует явную зависимость между инновационностью и успешностью в долгосрочной перспективе [1]. Однако в России массовое распространение маркетинговых инноваций сдерживается рядом факторов, включая финансовые ограничения для малого и среднего бизнеса, дефицит квалифицированных кадров и региональные диспропорции в развитии цифровой инфраструктуры.

Маркетинговые инновации охватывают широкий спектр направлений: от использования искусственного интеллекта (ИИ) и больших данных (big data) до интеграции ESG - сбалансированного, сложного, устойчивого процесса развития коммерческой деятельности, в основе которого стоят принципы ответственного, уважительного отношения к окружающей нас среде, высокой социальной ответственности и качества корпоративного управления, выстроенным на максимально высоком уровне, в коммуникационные стратегии [2]. Их ключевая задача — создание дифференцированного предложения, которое позволяет компании выделиться на фоне конкурентов. Например, персонализация взаимодействия с клиентами на основе анализа данных о покупках и поведении повышает конверсию на 10–15%, а внедрение гибридных онлайн-офлайн-моделей (phygital от сочетания английских слов physical и digital) увеличивает частоту повторных покупок на 20% [1]. При этом важно учитывать региональные особенности российского рынка, такие как неравномерный доступ к цифровым технологиям в малых городах и различия в потребительских предпочтениях. Кроме того, эффективность этих инструментов зависит от качества данных, технологической базы и уровня цифровой грамотности сотрудников, что остаётся проблемой для многих российских предприятий.

Цифровизация стала основным драйвером трансформации российского ритейла. Подключение огромного количества пользователей к Интернету является одной из значительных и наиболее заметных возможностей для индустрии торговли. Сегодня в мире 4,54 миллиарда человек пользуются Интернетом, за год количество пользователей выросло на 7%. Количество пользователей соцсетей выросло на 9% с 2019 года, 43% пользователей в возрасте от 16 до 64 лет используют социальные сети при поиске товаров [3]. Согласно отчету аналитической компании Pew Research Center, процент взрослого населения, использующего смартфоны, - 59% (4,3 млрд человек) [4]. Распространение использования Интернета с помощью беспроводных устройств, оснащенных такими технологиями, как 3G, 4G, 5G и общедоступный Wi-Fi, сделало мобильность центром следующей большой революции для бизнеса [5].

По итогам 2024 года, по информации Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), доля онлайн-продаж в общем объёме розничной торговли составила 16,2%. За девять месяцев 2024 года объём интернет-торговли вырос на 43% в годовом выражении и составил 6,2 трлн рублей. [6]. Инновационные маркетинговые технологии не только сокращают логистические издержки на 10–20%, но и позволяют оптимизировать ассортимент, что особенно актуально в условиях дефицита импортных товаров и необходимости импортозамещения [1]. В настоящее время большинство крупных компаний активно внедряют ИИ для сегментации аудитории, прогнозирования их поведения и персонализации рекламных кампаний, а также для создания контента, включая статьи, посты в соцсетях и даже видео. Ожидается, что персонализация станет ещё более глубокой благодаря развитию нейронных сетей. Рекламные кампании смогут учитывать мельчайшие нюансы предпочтений клиентов, вплоть до их текущего настроения и контекста взаимодействия. Контент, создаваемый искусственным интеллектом, станет всё сложнее и разнообразнее. В перспективе это может привести к началу маркировки контента, созданного не человеком. Со временем искусственный интеллект будет играть всё большую роль в операционных процессах компаний, экономя ресурсы и освобождая время для стратегических задач с множеством нюансов.

Однако внедрение ИИ и big data требует значительных инвестиций. Это создаёт риск усиления рыночной концентрации, когда крупные игроки, обладающие ресурсами для цифровизации, укрепляют свои позиции, а малый и средний бизнес теряет конкурентоспособность.

Рост значимости ESG стал ещё одним трендом, влияющим на маркетинговые стратегии, усиливая лояльность клиентов и дифференцируя бренд на рынке. Высокое качество продукции или сервиса теперь воспринимается как обязательный минимум при старте любого проекта. Яркий и привлекательный дизайн помогает бренду выделяться и присутствовать в различных медиа-каналах. Компании адаптируют дизайн своей продукции, делая акцент на удобство использования и его многофункциональность, особенно это касается отраслей питания и косметики, где бренды стремятся стать частью повседневной жизни покупателей и расширить аудиторию. Помимо традиционных функций упаковки — защиты товара и коммуникации с потребителем — она приобретает новые роли в ответ на растущую осознанность потребления. Теперь от упаковки ожидают не только эстетически привлекательный дизайн, но и возможность использования по новым назначениям. Потребители всё чаще учитывают экологичность упаковки, социальную ответственность брендов и этичность производства при выборе товаров.

Согласно опросам, 70% россиян готовы переплачивать за продукты с экомаркировкой, а 50% ритейлеров уже внедрили программы утилизации отходов для укрепления репутации [7]. Интеграция ESG-принципов в маркетинг не только повышает лояльность, но и снижает репутационные риски, связанные с экологическими скандалами. Однако для малых предприятий внедрение таких инициатив часто связано с дополнительными затратами, что ограничивает их распространение.

Персонализация клиентского опыта — одно из наиболее перспективных направлений маркетинговых инноваций. Бренды осознают, что удержание клиентов часто более выгодно, чем привлечение новых. Это приводит к большему фокусу на программы лояльности и персонализированный сервис. Потребители ищут более глубокие и значимые связи, что отражается на их взаимодействии с брендами. Становится важнее индивидуальный подход, клиентам важно получать информацию быстро и конкретно по заданному вопросу. Одна из задач многих рекламодателей и сервисов рекламы в том, чтобы показывать рекламу тем пользователям, которые с высокой вероятностью по ней кликнут и сделают заказ. Тенденция предполагает смещение фокуса с цифр на отношения с потребителем. Уход от агрессивной рекламы и самовосхвалений в пользу повышения лояльности, доверия и эмоциональной связи с помощью активного вовлечения в развитие брендов, предоставления клиентам персонализированных предложений, учитывая их предпочтения и историю покупок, учет производителя к мнениям пользователя, внедрение маскотов и геймификации бренда как способ стать интереснее для аудитории и т.д. Подобное активное участие желанно для 57% аудитории [8].

Анализ данных о поведении потребителей позволяет формировать индивидуальные предложения, что увеличивает средний чек на 10–30% [Смирнова, 2022]. Таргетированные email-рассылки, в отличие от массовых кампаний, демонстрируют рост конверсии на 18–35%, а использование мобильных приложений с функциями виртуальных карт лояльности повышает частоту покупок на 12–25% [Козлов, 2023]. Однако успех этих инструментов зависит от качества данных и квалификации специалистов. Только 25% российских компаний имеют штатных data-аналитиков, а 60% испытывают дефицит кадров в области digital-маркетинга [9].

Уверенно растущее стремление брендов выстроить доверительные и долгосрочные связи с аудиторией предполагает использование культурных кодов. Культурный код — это то, что нас объединяет и дает возможность найти близкие каждому образы, зачастую отсылающие аудиторию к юности или более далеким корням. Использование в брендинге разнообразной символики культурного кода, как общероссийской, так и локальной, привлекает потребителей. В сфере коммуникации и использования цифровых платформ наблюдается национализация, существенным фактором появления которой, является отстранение аудитории от глобальных сетевых платформ и постепенная их пересадка на отечественные, такие как - RUTUBE, VK, Tenchat, Telegram. Уход крупных платформ также заставляет компании больше внимания уделять созданию собственного контента, используя и развивая свои сайты, блоги, собственные медиа и даже мультиплатформенные комьюнити.

Оmnikanальность и кроссплатформенность становится важной тенденцией, заключающейся в создании единого бесшовного присутствия для клиентов. Усиление информационного шума, обусловленного перенасыщением цифрового пространства, а также резкий уход крупных цифровых платформ, создают объективные сложности для установления устойчивого коммуникативного взаимодействия с целевой аудиторией. В качестве ответа на данные сложности компании активизируют внедрение omnikanalных стратегий, сущность которых заключается в синхронизации всех каналов коммуникации — от офлайн-точек продаж до цифровых интерфейсов (личные кабинеты, мессенджеры, социальные сети, email-рассылки). Такой подход позволяет сохранить полную историю взаимодействий, обеспечивает непрерывный и последовательный клиентский опыт, а также способствует расширению охвата целевой аудитории.

Барьеры внедрения маркетинговых инноваций в России носят системный характер. Финансовые ограничения, особенно для малого и среднего бизнеса, усугубляются отсутствием государственных программ поддержки цифровизации. Организационная инерция, выражающаяся в нежелании руководства внедрять новые технологии из-за страха сложностей, тормозит развитие даже тех компаний, которые обладают необходимыми ресурсами. Региональная неравномерность доступа к высокоскоростному интернету и цифровой инфраструктуре создаёт дополнительные препятствия для предприятий в малых городах. Например, в населённых пунктах с численностью менее 500 тыс. жителей только 40% компаний имеют возможность использовать готовые к работе бизнес-приложения в облаке, доступные по подписке. [7].



Для преодоления этих сложностей требуется комплекс мер. Государственная поддержка в виде субсидий, льготных кредитов и образовательных программ могла бы стимулировать внедрение инноваций для малого и среднего бизнеса. Партнёрства с IT-стартапами и использование готовых решений, таких как облачные сервисы для автоматизации маркетинга, позволяют снизить затраты на разработку.

Поэтапное внедрение, начиная с низкобюджетных инструментов (чат-боты, автоматизация email-рассылок), помогает компаниям оценить рентабельность инвестиций до масштабирования проектов. Развитие корпоративной культуры, ориентированной на непрерывное обучение и адаптацию, также играет ключевую роль в успешной интеграции новых технологий.

Перспективы развития маркетинговых инноваций в России связаны с несколькими трендами. Рост влияния AI и машинного обучения позволит ещё больше персонализировать взаимодействие с клиентами. Развитие метавселенных откроет новые каналы продаж через виртуальные торговые площадки, где покупатели смогут «примерять» товары с помощью технологий дополненной реальности (AR). Усиление роли экологичности будет стимулировать внедрение блокчейна для отслеживания цепочек поставок и подтверждения устойчивости продуктов. Однако реализация этих сценариев зависит от способности бизнеса и государства преодолеть текущие барьеры, включая цифровое неравенство и дефицит кадров.

Исторический контекст развития маркетинговых инноваций в России имеет свои особенности. Если в 2010-х годах основное внимание уделялось автоматизации базовых процессов, таких как: учёт продаж, управление запасами, то в 2020-х фокус сместился на клиентоориентированные технологии: ИИ, big data, AR/VR. Санкционное давление и ограничение доступа к зарубежным IT-решениям ускорили развитие отечественных платформ, однако их функционал зачастую уступает международным аналогам. Это создаёт дополнительные сложности для компаний, вынужденных адаптироваться к быстро меняющимся условиям.

Сравнительный анализ российского и мирового опыта внедрения маркетинговых инноваций показывает, что в странах ЕС и США выше уровень проникновения ИИ и big data в малый бизнес благодаря развитой экосистеме стартапов и государственным грантам. В России же доминирование крупных игроков и слабая поддержка малого и среднего бизнеса приводят к цифровому разрыву.

Тем не менее, российский рынок демонстрирует уникальные кейсы адаптации глобальных трендов к локальным условиям, например, интеграцию ESG-принципов с учётом региональных экологических проблем. Например: российские торговые сети, такие как «ВкусВилл», внедряют системы многоразовой тары и биоразлагаемой упаковки, адаптируя глобальный тренд zero-waste к локальным условиям в городах Сибири и Дальнего Востока, где отсутствуют заводы по переработке пластика, ритейлеры организуют сбор упаковки у клиентов с последующей транспортировкой в центральные регионы. Это снижает нагрузку на местные полигоны и соответствует принципам циркулярной экономики.

Также можно упомянуть про внедрение сетью «Пятёрочка» и «Перекрёсток» в Поволжье и на Южном Урале динамического ценообразования на продукты с истекающим сроком годности, а также передачу излишек в food-банки. Это адаптация глобальной инициативы «Too Good To Go» к российскому контексту, где часть продовольствия ежегодно теряется на этапе розничной торговли.

Влияние санкций на российский ритейл нельзя недооценивать. Ограничения на импорт товаров и технологий вынудили компании перестраивать цепочки поставок, развивать собственные производственные мощности и искать альтернативные каналы сбыта. Это стимулировало спрос на маркетинговые инновации, связанные с аналитикой данных и оптимизацией логистики. Однако дефицит зарубежных IT-решений замедлил внедрение передовых технологий, таких как нейромаркетинг или блокчейн-платформы.

Потребительское поведение на российском рынке также претерпевает изменения. Рост цен и снижение реальных доходов населения повысили чувствительность к стоимости товаров, что заставляет компании внедрять динамическое ценообразование и системы лояльности. Одновременно растёт запрос на персонализацию: 60% потребителей ожидают, что бренды будут учитывать их индивидуальные предпочтения [10]. Эти противоречивые тенденции требуют от организаций гибкости в разработке маркетинговых стратегий.

Роль государственной политики в стимулировании инноваций остаётся спорной. Несмотря на декларируемые цели цифровизации экономики, меры поддержки малого и среднего бизнеса носят фрагментарный характер. Отсутствие единой стратегии развития цифровой инфраструктуры в регионах усугубляет неравенство. В то же время, инициативы по обучению digital-навыкам, такие как курсы по базам данных и цифровому маркетингу, начинают набирать обороты, но их охват пока недостаточен.

Экономический эффект маркетинговых инноваций проявляется не только в увеличении прибыли, но и в снижении рисков. Компании, внедряющие ИИ для прогнозирования спроса, реже сталкиваются с проблемой избыточных запасов. Инновации в области клиентского сервиса, такие как использование чат-ботов на основе ИИ, стали важным элементом конкурентоспособности. Они не только сокращают нагрузку на службу поддержки, но и обеспечивают круглосуточное обслуживание, повышая удовлетворённость клиентов. Однако их эффективность зависит от качества обучения моделей и интеграции с другими системами компании. Тем не менее, автоматизация обслуживания клиентов через чат-боты сокращает затраты на колл-центры, одновременно повышая скорость обработки запросов. Однако расчёт возврата на инвестиции остаётся сложной задачей, особенно для малого бизнеса, где отсутствуют методики оценки долгосрочных эффектов.

Этические аспекты использования данных в маркетинге становятся всё более актуальными. Сбор информации о потребителях, хотя и повышает эффективность персонализации, вызывает вопросы о защите персональных данных.

В России ужесточение законодательства в этой области (например, закон «О персональных данных») требует от компаний пересмотра подходов к аналитике. Однако только 35% организаций полностью соответствуют требованиям регуляторов [7], что создаёт правовые риски.

Роль академических исследований в развитии маркетинговых инноваций нельзя недооценивать. Российские учёные активно изучают влияние цифровых технологий на ритейл, однако практическое внедрение их выводов остаётся ограниченным. Разрыв между теорией и практикой обусловлен как недостаточным финансированием прикладных проектов, так и нежеланием бизнеса участвовать в долгосрочных исследованиях.

Влияние пандемии COVID-19 на российский ритейл также оказалось значимым. Резкий рост онлайн-продаж в 2020–2021 годах ускорил цифровизацию, но одновременно выявил слабые места в логистике и управлении клиентским опытом. Многие компании были вынуждены экстренно внедрять цифровые решения, что привело к росту спроса на облачные платформы и ИИ-инструменты. Однако постпандемический период показал, что без системного подхода такие меры носят временный характер.

Важным аспектом остаётся анализ данных в реальном времени. Его используют для отслеживания ключевых метрик компаний, таких как динамика спроса и реакции аудитории. Это позволяет оперативно корректировать рекламные кампании, ассортимент и цены. Алгоритмы на основе ИИ анализируют данные из онлайн-платформ и магазинов, прогнозируя тренды и направления моды. Однако для малого бизнеса стоимость таких систем остаётся недоступной. Облачные сервисы (Google Analytics 4, Яндекс Метрика) предлагают ограниченный функционал, но тоже обходятся недешево.

Социальные сети всё больше влияют на потребительские решения, что меняет подход к маркетингу. Использование пользовательского контента увеличивает вовлеченность аудитории, однако, в России доверие к инфлюенсерам падает из-за скрытой рекламы и фальшивых отзывов. Измерение эффективности кампаний усложняется разрозненностью аудиторий и отсутствием единых метрик. Бренды решают эту проблему гибридными стратегиями, объединяя использование пользовательского контента с веб-аналитикой для интеграции данных из соцсетей и CRM-систем.

В заключение стоит подчеркнуть, что маркетинговые инновации становятся неотъемлемым элементом стратегии выживания и роста организаций на российском рынке торговли. Их внедрение позволяет не только оптимизировать издержки и повысить прибыль, но и создать долгосрочные конкурентные преимущества через укрепление лояльности клиентов и адаптацию к глобальным трендам. Цифровизация, персонализация клиентского опыта и интеграция ESG-принципов становятся основой для дифференциации в насыщенной рыночной среде. Использование ИИ и big data позволяет прогнозировать спрос, оптимизировать логистику и адаптировать предложения под индивидуальные запросы. Однако распространение технологий сдерживается высокой стоимостью решений, дефицитом кадров и региональной цифровой асимметрией, что усиливает разрыв между крупными игроками и малым и средним бизнесом.

Уникальность российского контекста проявляется в адаптации глобальных трендов к локальным сложностям: внедрение системы многоразовой тары и биоразлагаемой упаковки в городах Сибири и Дальнего Востока и т.д. Несмотря на рост влияния использования пользовательского контента и инфлюенс-маркетинга, низкое доверие к блогерам и фрагментация аудитории осложняют измерение эффективности кампаний.

Перспективы развития связаны с углублением персонализации, интеграцией метавселенных и блокчейн-платформ, но их реализация требует преодоления системных барьеров. Для бизнеса критически важны поэтапное внедрение инноваций, партнёрства со стартапами и инвестиции в обучение сотрудников. Государству необходимо создать условия для цифровизации малого и среднего бизнеса и разработки стандартов. В итоге, успех определяет не технологическая гонка, а способность балансировать между глобальными трендами, локальными потребностями и этичностью практик, формируя основу для долгосрочной конкурентоспособности.

*Научный руководитель: доцент, кандидат экономических наук,  
Иванова А.А.*

*Scientific supervisor: Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,  
Ivanova A.A.*

### Список литературы

1. Мелешко А. Инновации в бизнесе как драйвер роста – 2021 – С. 4.
2. Коршунов А. А., Шевченко Т. В. ESG - КАК ТРЕНД БУДУЩЕГО. ПОНЯТИЕ И РАЗВИТИЕ // Экономика и бизнес. – 2022. – С. 40.
3. DIGITAL 2020: ГЛОБАЛЬНЫЙ ОБЗОР ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ [Электронный ресурс] // DataReporta. URL: <https://datareporta.com/reports/digital-2020-global-digital-overview> (дата обращения: 03.04.2025).
4. Smartphone ownership on the rise in emerging economies [Электронный ресурс] // Pew Research Center. URL: <https://www.pewresearch.org/global/2018/06/19/2-smartphone-ownership-on-the-rise-in-emerging-economies/> (дата обращения: 03.04.2025).
5. E-commerce worldwide [Электронный ресурс] // Statista. URL: <https://www.statista.com/study/10653/e-commerce-worldwide-statista-dossier/> (дата обращения: 03.04.2025).
6. Онлайн-торговля в России за год выросла на 41% // Новая экономика, бизнес и общество // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7513986> (дата обращения: 03.04.2025).
7. Гусев Р. Н. ESG-принципы в маркетинге: опыт российских компаний // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. – 2022. – №. 4.

8. Специальное исследование. Россияне 16+, города с населением 100 тыс+. Доля согласных с утверждениями // Ipsos. – 2024. – С. 50-51.
9. Иванова Т.С., Сидоров К.А. Тренды маркетинга 2020–2025: коллективная монография //Заметки ученого. – 2020. – С. 202.
10. Смирнова М.И. (2022). Управление клиентским опытом через маркетинговые инновации //Маркетинг в России и за рубежом. – 2022. – № 3.

### References

- 1.Meleshko A. Innovations in business as a driver of growth – 2021 – p. 4.
- 2.Korshunov A. A., Shevchenko T. V. ESG - AS A TREND OF THE FUTURE. CONCEPT AND DEVELOPMENT // Economics and Business. – 2022. – S. 40.
- 3.DIGITAL 2020: A GLOBAL OVERVIEW OF DIGITAL TECHNOLOGIES [Electronic resource] // DataReporta. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview> (date of request: 03.04.2025).
- 4.The number of smartphone owners is growing in emerging economies [Electronic resource] // Pew Research Center. URL: <https://www.pewresearch.org/global/2018/06/19/2-smartphone-ownership-on-the-rise-in-emerging-economies/> (accessed: 03.04.2025).
- 5.E-commerce worldwide [Electronic resource] // Statista. URL: <https://www.statista.com/study/10653/e-commerce-worldwide-statista-dossier/> (accessed: 03.04.2025).
- 6.Online trading in Russia grew by 41% over the year% //New Economy, Business and society //Kommersant. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7513986> (date of request: 03.04.2025).
- 7.Gusev R. N. ESG principles in marketing: the experience of Russian companies //Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2022. – №. 4.
- 8.Special research. Russians are 16+, cities with a population of 100 thousand+. The proportion of those who agree with the statements // Ipsos. – 2024. – S. 50-51.
- 9.Ivanova T.S., Sidorov K.A. Marketing trends 2020-2025: a collective monograph //Notes of a scientist. – 2020. – S. 202.
10. Smirnova M.I. Customer experience management through marketing innovation //Marketing in Russia and abroad. – 2022. – No. 3.

УДК 67.017(679.7)

Д.А. Кухарь

## НАСЛЕДСТВЕННОЕ ПРАВО: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

© Д.А. Кухарь, 2025

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18*

*Семейное право регулирует отношения между членами семьи, обеспечивая защиту их личных неимущественных и имущественных прав. В статье рассматриваются актуальные проблемы наследования, связанные с цифровыми активами, мошенничеством, наследственными спорами. Подчеркнуты современные вызовы, усиливающие конфликты между наследниками. Обозначены тенденции в решении проблем и вопросов наследственных отношений, которые включают цифровизацию процедуры наследования, расширение возможностей завещания, усиление защиты уязвимых категорий населения, повышение уровня правовой культуры населения.*

**Ключевые слова:** семейное право, наследственное право, брак, развод, супруги, родители, дети, имущество, наследство.

D.A. Kukhar

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, 18 Bolshaya Morskaya, Saint Petersburg, 191186

### INHERITANCE LAW: PROBLEMS AND PROSPECTS

*Abstract: Family law regulates relations between family members, ensuring the protection of their personal non-property and property rights. The article discusses the current problems of inheritance related to digital assets, fraud, and inheritance disputes. The modern challenges that intensify conflicts between heirs are emphasized. The trends in solving problems and issues of inheritance relations are outlined, which include digitalization of the inheritance procedure, expanding the possibilities of probate, strengthening the protection of vulnerable categories of the population, and raising the level of legal culture of the population.*

**Keywords:** family law, inheritance law, marriage, divorce, spouses, parents, children, property, inheritance.

Семейное право – это сфера правовых отношений, которая регулирует отношения между супругами, родителями, детьми и другими членами семьи, касающихся имущества и личных прав. Крепкая и благополучная семья важна для стабильности общества и государства, поэтому семейные отношения так важны. Основная цель российского семейного законодательства – сделать семью крепче и защитить права всех её членов. Семейный кодекс РФ оберегает права семьи, запрещает вмешиваться в семейные дела без причины и определяет обязанности членов семьи.

Объектами семейных правоотношений являются действия и имущество членов семьи. Эти отношения возникают на основе жизненных обстоятельств (юридических фактов), таких как события и действия, которые могут быть законными или незаконными. В зависимости от этих обстоятельств, семейное право определяет юридические последствия.

Семейное законодательство Российской Федерации представляет собой совокупность правовых норм, которые определяют условия и процедуру вступления в брак, его расторжения и признания недействительным. Оно регулирует как имущественные, так и неимущественные отношения между членами семьи, включая супругов, родителей и детей, а также, в определённых случаях, отношения с другими родственниками и третьими лицами. Кроме того, законодательство устанавливает формы и порядок устройства в семью детей, оставшихся без родительского попечения.

Семейное законодательство исходит из необходимости укрепления семьи, построения семейных отношений на чувствах взаимной любви и уважения, взаимопомощи и ответственности перед семьей всех ее членов, недопустимости произвольного вмешательства кого-либо в дела семьи, обеспечения беспрепятственного осуществления членами семьи своих прав, а также возможности судебной защиты этих прав.

Наследование в семье, с точки зрения закона, представляет собой четко регламентированный процесс перехода имущественных прав и обязанностей от умершего лица (наследодателя) к его наследникам. Российское гражданское законодательство (Гражданский кодекс РФ, часть третья) подробно определяет круг наследников, порядок принятия наследства и распределения имущества.

Основы Наследования по Закону:

Приоритет родства: Закон отдает предпочтение кровным родственникам умершего. Чем ближе степень родства, тем выше приоритет на получение наследства.

Очередность наследников: Наследники разделены на очереди. Наследники каждой последующей очереди призываются к наследованию только в том случае, если нет наследников предыдущей очереди, они отказались от наследства или отстранены от него.

Равные доли (обычно): Внутри каждой очереди наследники наследуют имущество в равных долях, если законом не предусмотрено иное (например, обязательная доля).

Наследники первой очереди – это категория родственников, имеющая приоритетное право на получение наследства после смерти человека (наследодателя) в случае. Их называют “первой” очередью, потому что они призываются к наследованию в первую очередь, перед всеми остальными родственниками. Если завещание отсутствует, наследство делится поровну между всеми наследниками первой очереди. Однако, если есть завещание, оно может изменить этот порядок, хотя существуют ограничения, касающиеся обязательной доли в наследстве.

Переживший супруг имеет право на часть имущества умершего. Во-первых, ему/ей принадлежит половина всего совместно нажитого в браке имущества, даже если документы оформлены только на имя умершего. Эта половина называется супружеской долей и не делится между наследниками. Во-вторых, оставшаяся часть имущества, которая входит в наследство, делится между супругом/ой, детьми и родителями умершего в равных долях, если нет завещания. В-третьих, если есть завещание, супруг/а может получить часть, указанную в завещании. При этом, если супруг/а является нетрудоспособным/ой, закон гарантирует ему/ей определенную долю наследства, даже если в завещании указано иначе.

Завещание – это документ, выражающий волю человека относительно распределения его имущества после смерти. Оно дает возможность распорядиться нажитым по своему усмотрению, а не полагаться на установленный законом порядок наследования.

Это важный инструмент планирования наследства, позволяющий:

Определить наследников: Завещатель может указать, кто именно получит его имущество, в каких долях и какое конкретно имущество. Это позволяет избежать неопределенности и споров между родственниками.

Передать имущество не родственникам: Завещание дает возможность передать имущество друзьям, благотворительным организациям или другим лицам, не являющимся родственниками.

Установить условия: Завещатель может установить условия, при выполнении которых наследник получит имущество. Например, до достижения определенного возраста или получения образования.

Оспорить завещание можно только через суд, предоставив достаточные доказательства недействительности документа. Важно помнить, что процесс оспаривания завещания требует юридической грамотности и поддержки квалифицированного адвоката.

Законодательство предусматривает защиту интересов определенных категорий лиц путем установления обязательной доли в наследстве. К таким лицам относятся несовершеннолетние или нетрудоспособные дети, нетрудоспособные родители и супруг умершего, а также другие иждивенцы, находившиеся на его содержании не менее года до момента смерти. Эти лица имеют право на определенную долю наследства независимо от содержания завещания.

Особое внимание уделяется защите прав нетрудоспособных иждивенцев умершего. Иждивенцем считается лицо, которое находилось на полном содержании умершего или получало от него помощь, являющуюся для этого лица основным источником средств к существованию.

В течение веков сфера наследования развивалась вместе с обществом, приобретая новые формы и особенности. XXI век принес значительные изменения в законодательство большинства стран мира, однако некоторые аспекты остаются нерешенными и требуют дальнейшего внимания.

Упрощение процедур: Одним из главных достижений последних десятилетий стала цифровизация многих аспектов наследственных процедур. Во многих странах, включая Россию, теперь можно подать заявление о принятии наследства через электронные сервисы, такие как портал государственных услуг. Это значительно упрощает процесс,



особенно для тех, кто живет далеко от места нахождения наследуемого имущества. Кроме того, многие нотариусы предлагают онлайн-консультации, что делает процедуру более доступной и удобной.

Защита прав социально уязвимых категорий: Законодательство о наследстве также развивается в сторону защиты интересов социально уязвимых групп, таких как несовершеннолетние дети, иждивенцы и пожилые люди. В большинстве стран существуют нормы, обеспечивающие обязательную долю в наследстве для лиц, находившихся на иждивении у наследодателя. Это помогает избежать ситуаций, когда близкие родственники оказываются без средств к существованию после смерти кормильца.

Расширение способов распоряжения имуществом: Современные законодательства предоставляют гражданам больше возможностей для выражения своей воли относительно распределения своего имущества после смерти. Завещание становится всё более гибким инструментом, позволяющим учесть различные жизненные ситуации и предпочтения наследодателя. Например, в некоторых юрисдикциях появились возможности включать в завещание условия, касающиеся цифровых активов, что ранее было невозможно.

В 21 веке наследование претерпело значительные улучшения, но также столкнулось с новыми вызовами:

Цифровое наследство: Это, пожалуй, самая острая и нерешенная проблема XXI века. Один из наиболее сложных вопросов касается наследования цифровых активов, таких как криптовалюты, аккаунты в социальных сетях и облачные хранилища данных. Законодательства многих стран пока не успевают за технологическим прогрессом, и часто возникают сложности с идентификацией владельцев таких активов и передачей прав на них наследникам. Отсутствие четких правовых рамок создает неопределенности и конфликты.

Усложнение имущественных отношений: Современное общество характеризуется высокой мобильностью, развитием бизнеса, инвестиций и т.д. Это приводит к усложнению структуры имущества, что затрудняет его оценку, раздел и управление.

Подделка завещаний и мошенничество: Несмотря на прогресс, мошенничество в сфере наследования остается актуальной проблемой. Подделка завещаний, **введение** в заблуждение пожилых людей, давление на наследодателей – все это встречается на практике и требует особого внимания со стороны правоохранительных органов и нотариусов.

Недостаточная правовая культура населения: Многие люди не знают своих прав и обязанностей в сфере наследования, не придают значения составлению завещания, что приводит к спорам и проблемам после их смерти. Повышение правовой культуры населения остается важной задачей.

Конфликты между наследниками: Споры между родственниками за наследство — вечная проблема, но в современных условиях она приобретает новые оттенки. Сложность семейных отношений, наличие нескольких браков, появление детей от разных союзов и другие факторы усложняют распределение имущества. Недостаточная ясность в законодательстве и отсутствие четкой системы урегулирования конфликтов приводят к затяжным судебным разбирательствам.

Таким образом, наследие XXI века характеризуется значительными позитивными изменениями, такими как цифровизация процессов, увеличение свободы завещателя и защита уязвимых категорий. Однако остаются нерешёнными важные вопросы, такие как регулирование цифровых активов, налогообложение и урегулирование споров между наследниками. Для успешного развития этой сферы необходимо дальнейшее совершенствование законодательства и повышение правовой грамотности населения.

*Научный руководитель: доцент кафедры социальной работы и права кандидат философских наук Коженова Л.В.*

*Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Social Work and Law, Candidate of Philosophical Sciences Kozhenova L.V.*

### Список литературы

1. *Алексеева С.С.* Гражданский кодекс Российской Федерации. М.: Юрайт, 2004. 479 с.
2. *Баглай, М.В.* Конституция Российской Федерации. М.: Инфра, 2004. 70 с.
3. *Климерко, С.В. Чичерин А.Л.* Основы государства и права. М.: Проспект, 2003. 360 с.
4. *Мицкевича, А.В.* Основы права, под общей редакцией. М.: Норма, 2001. 470 с.
5. *Прудников, В.М.* Семейный кодекс Российской Федерации. М.: Инфра, 2004. 71 с.

### References

1. *Alekseeva S.S.* The Civil Code of the Russian Federation. Moscow: Yurayt, 2004. 479 pp. (in Rus).
2. *Baglay, M.V.* Constitution of the Russian Federation. Moscow: Infra, 2004. 70 pp. (in Rus).
3. *Klimenko, S.V. Chicherin A.L.* Fundamentals of the state and law. Moscow: Prospekt, 2003. 360 pp. (in Rus).
4. *Mickiewicz, A.V.* Fundamentals of law, under the general editorship. Moscow: Norm, 2001. 470 pp. (in Rus).
5. *Prudnikov, V.M.* The Family Code of the Russian Federation. Moscow: Infra, 2004. 71 pp. (in Rus).

П. П. Майор

# РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В РОССИИ

© П. П. Майор, 2025

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

В современных реалиях цифровая экономика превращается в важнейший элемент конкурентоспособности страны. Для России её развитие имеет повышенную актуальность, учитывая потребность в технологическом прорыве на фоне внешних санкционных ограничений. Научная работа посвящена анализу инструментов государственной политики, ориентированных на стимулирование цифровизации экономики РФ. Определение ключевых проблем, препятствующих цифровой трансформации, и формирование практических предложений для повышения стратегической эффективности предприятий в условиях внедрения инновационных технологий. В ходе исследования применены сравнительный и системный анализ, а также субъективно-объективный подход.

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровизация, ИТ-технологии, кибербезопасность, технологический суверенитет, цифровая грамотность, государственная политика, стратегическая эффективность.

Р. Р. Major

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

## DEVELOPMENT OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF ORGANIZATIONS IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY IN RUSSIA

Recently, issues related to the development of the digital economy have become increasingly relevant. The subject of this research is the measures aimed at advancing the digital economy in Russia. The objective of the study is to identify existing shortcomings that hinder the implementation of the digital economy and the enhancement of organizations' strategic potential. The research employs comparative, systemic, and subject-objective methods. As a result of the study, the reasons for the rapid adoption of the digital economy in the Russian Federation have been determined, the shortcomings of the current digital development program have been identified and described, conclusions have been drawn regarding problem-solving, and methods for addressing these issues have been outlined.

**Keywords:** digital economy, digitalization, digital technologies, digital literacy, cybersecurity, technological development, digital literacy, transformation.

Формирование цифровой экономики в России представляет собой относительно новое направление развития, которое не обладает исторической преемственностью с глобальными экономическими процессами конца XX века [1]. При этом важно подчеркнуть, что цифровизация не сводится к внедрению отдельных технологических решений, а представляет собой системную перестройку общественных отношений. Она трансформирует традиционные механизмы взаимодействия в ключевых секторах — от промышленности и торговли до социальных институтов, таких как здравоохранение и образовательная система. Актуальность цифровой трансформации для России обусловлена несколькими факторами (рисунок 1).

Глобальный переход к цифровой эпохе делает технологии основным драйвером экономической конкуренции. Технологии искусственного интеллекта, интернета вещей, облачных вычислений и автономных систем уже сегодня создают инфраструктуру для принципиально иной экономической реальности, определяющей вектор развития на десятилетия вперед. Однако, переход к цифровой экономике требует комплексного подхода и решения ряда вызовов.



Рис. 1. Причины внедрения цифровой экономики в Российской Федерации.

Для успешного построения цифровой экономики необходимы следующие ключевые факторы:

1) совершенствование инфраструктуры: следует направить финансовые ресурсы на расширение телекоммуникационных сетей, обеспечение высокоскоростного доступа в интернет, создание современных цифровых платформ и эффективных систем обработки информации;

2) развитие человеческого капитала: важно обеспечить подготовку компетентных специалистов, обладающих знаниями и навыками для работы с передовыми технологиями, создания и внедрения новаторских решений;

3) повышение цифровой культуры: следует активизировать усилия по повышению цифровой грамотности населения, обучая граждан эффективному использованию цифровых сервисов, обеспечению безопасности в интернете и развитию критического мышления при работе с информацией.

Обновление законодательной базы: требуется глубокий анализ юридических аспектов, сопровождающих развитие цифровой среды, создание актуальных законов и норм, регулирующих работу онлайн-сервисов, защиту личной информации и информационную безопасность.

Смягчение социальных вызовов: внедрение цифровой экономики может привести к автоматизации многих рабочих мест, что обуславливает необходимость создания программ переобучения и мер социальной поддержки граждан. Важно осознавать, что цифровая экономика не является панацеей. Она несет в себе как возможности, так и риски, требующие контроля и устранения.

Несмотря на это, учитывая мировые тренды и потенциал для прогресса, России необходимо активно интегрироваться в этот процесс. Переход к цифровой экономике – это не просто возможность, а насущная необходимость для обеспечения благополучия России в перспективе. С целью внедрения цифровых технологий в экономике Правительство Российской Федерации утвердило программу «Цифровая экономика Российской Федерации» (далее – Программа) (рисунок 2) [3].

Данная программа, направленная на развитие цифровой экономики России, затронет все сферы общественной жизни, от нормативного регулирования до подготовки высококвалифицированных специалистов. Она обещает стать масштабным проектом, призванным вывести страну на новый уровень технологического развития.

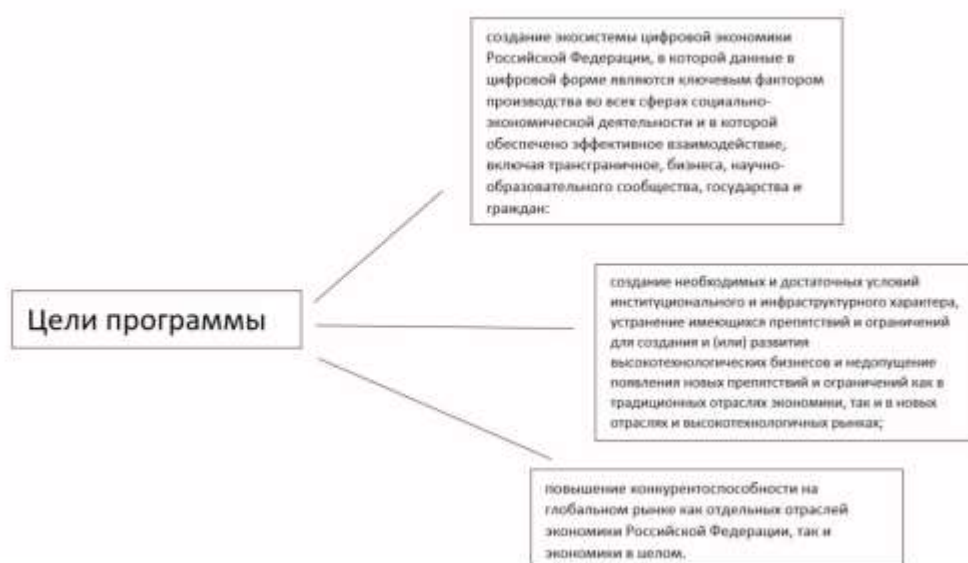


Рис. 2. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации».

Ключевые направления программы представлены ниже.

#### 1. Правовое регулирование цифровой экономики

Это фундамент для стабильного роста. Программа должна закрепить юридический статус цифровых активов, установить правила в сфере кибербезопасности, защиты персональных данных и интеллектуальной собственности, а также способствовать внедрению инновационных бизнес-моделей. Отдельное внимание необходимо уделить налоговой политике в цифровом пространстве, чтобы сохранить инвестиционную привлекательность.

#### 2. Наука и инновационные технологии

Программа призвана стимулировать прорывные исследования в сфере искусственного интеллекта, big data, квантовых технологий, блокчейна, робототехники и других перспективных направлений. Ключевая задача – не только разработка передовых решений, но и их внедрение в реальный сектор экономики.

#### 3. Развитие цифровой инфраструктуры

Требуется обновление телекоммуникационных сетей, расширение доступа к высокоскоростному интернету, создание единой платформы госуслуг и усиление мер по защите от киберугроз.

#### 4. Подготовка кадров для цифровой экономики

Программа должна предусматривать меры по обучению IT-специалистов, разработке современных образовательных программ на всех уровнях, а также вовлечению талантливой молодежи в научные и технологические проекты.

#### 5. Развитие цифровой грамотности населения

Необходимо обеспечить гражданам доступ к качественным образовательным ресурсам, чтобы они могли уверенно применять цифровые технологии в работе и повседневной жизни.

Этот вариант сохраняет все ключевые идеи оригинала, но перефразирует их для большей ясности и разнообразия формулировок. Также необходимо обратить внимание на ряд существующих недоработок (рисунок 3).

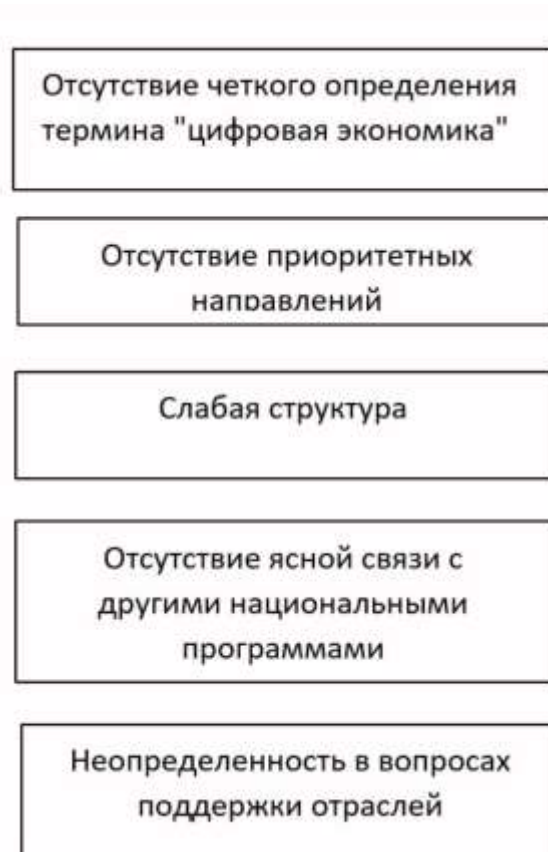


Рис. 3. Проблемы программы.

Успешная реализация программы, направленной на развитие цифровой экономики, требует комплексного и взвешенного подхода. Необходимо устранить существующие недоработки, четко определить приоритеты и обеспечить координацию действий всех участников процесса. Только в этом случае можно рассчитывать на создание устойчивого фундамента для экономического и технологического процветания страны в условиях цифрового мира [6].

В рамках перспектив устранения ранее описанных проблем можно избежать путем:

- 1) определения ясного и конкретного определения термина «цифровая экономика», чтобы избежать двусмысленности и обеспечить эффективную реализацию программы;
- 2) формулирования ключевых задач и областей, на которых необходимо сконцентрировать усилия для достижения максимального эффекта;
- 3) проведения структуризации, которая бы логически объединяла все составляющие элементы и обеспечивала последовательную реализацию;
- 4) выстраивания синергии с другими государственными программами в области инноваций, образования, здравоохранения, сельского хозяйства и т.д.;
- 5) определения каким отраслям экономики необходимо уделить первоочередное внимание и какие формы государственной поддержки будут применяться.

В условиях несовершенства рынка в области экологии, важно осознавать, что действия отдельных участников часто приводят к негативным последствиям для общества в целом [4]. Отрицательные внешние эффекты, такие как загрязнение окружающей среды, неэффективно отражают реальные затраты, несомненно, должны быть учтены в процессе инвестиционного анализа. Данная ситуация усугубляется эффектом коллективного отказа, где ресурсы, доступные всем, быстро истощаются из-за отсутствия инициативы по их охране.

Переход к цифровой экономике в России сопряжен с рядом серьезных вызовов, которые требуют комплексного подхода и скоординированных действий со стороны государства, бизнеса и общества. Одна из ключевых проблем, обозначенная в Программе – это низкий уровень цифровой грамотности населения [5]. По данным Росстата, только 60% россиян в возрасте от 15 до 72 лет пользуются интернетом, а около 25% населения страны не имеют доступа



к интернету вовсе. При этом лишь около 30% населения владеют базовыми цифровыми навыками, необходимыми для работы в цифровой среде.

Низкая цифровая грамотность угрожает социальному благополучию значительной части населения. При переходе к цифровой экономике, люди, не обладающие необходимыми знаниями и умениями, рискуют остаться без работы. В результате, может наблюдаться резкое сокращение рабочих мест в традиционных отраслях, таких как торговля, транспорт, производство, где рутинные задачи автоматизируются (рисунок 4).

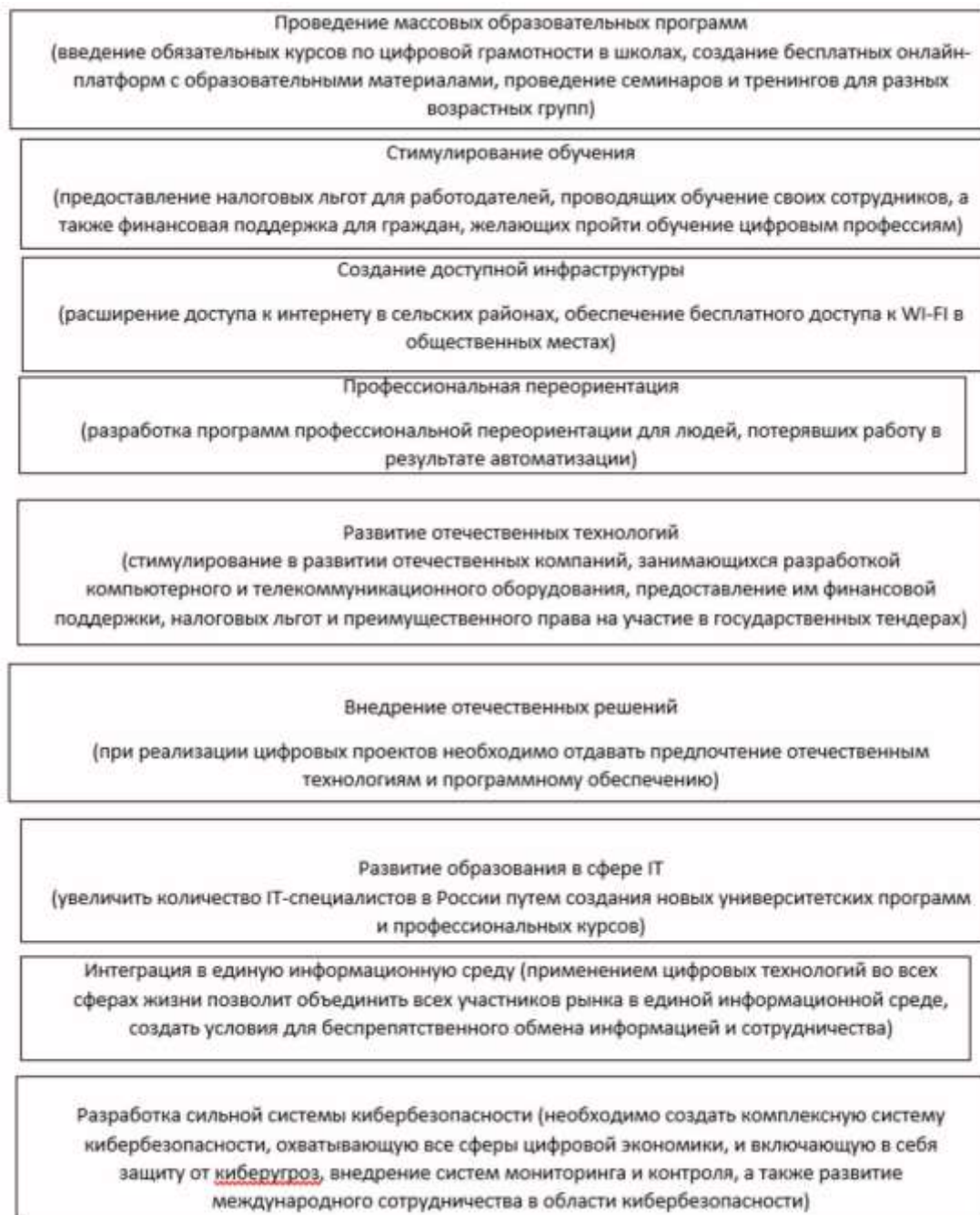


Рис. 4. Меры по повышению цифровой грамотности населения.

Выводы. Переход к цифровой экономике – это глобальный тренд, который не обойдет стороной ни одну страну, в том числе и Россию. Несмотря на очевидные преимущества, такие как повышение эффективности, доступности услуг и конкурентоспособности, этот процесс не лишен сложностей. Ключевым моментом является комплексный подход к решению вызовов, которые возникают на пути к цифровой экономике. Не стоит ожидать мгновенных результатов, ведь внедрение цифровых технологий – это постепенный процесс, требующий комплексной трансформации. Экономическая обстановка в стране, безусловно, оказывает влияние на темпы цифровизации [7].

Важно понимать, что цифровая экономика для России – явление новое, требующее глубокого изучения. Необходимы исследования, которые помогут лучше понять ее особенности, влияние на разные отрасли и общество в целом. Важно учитывать, что цифровые технологии активно проникают во все сферы нашей жизни, а их роль в экономике постоянно возрастает.

Переход к цифровой экономике – это сложный, но необходимый процесс, который требует комплексного подхода, долгосрочного планирования и совместных усилий всех заинтересованных сторон. Важно понимать, что цифровая экономика – это не только технологии, но и люди, которые их используют. Внедрение цифровых технологий должно быть направлено на повышение качества жизни людей, создание новых возможностей и формирование более справедливого и устойчивого общества.

*Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, доцент, к.э.н. Сеньшова Е.А.*

*Supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Associate Professor, Candidate of Economics Senshova E.A.*

### Список литературы

1. Борисюк Н.К., Смотрина О.С. К вопросу функционирования предприятия в нестабильной внешней среде // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2022. №2. С.24-30.
2. Мартынова Ю.А. Инновационные стратегии и управление изменениями в промышленном комплексе: адаптация к динамическим рыночным условиям и технологическим тенденциям // Инновации и инвестиции. 2023. №6. С.9-12.
3. Варфоломеева В.А., Иванова Н.А. Роль современных информационных технологий в деятельности предприятий // Журнал прикладных исследований. 2023. № 7., С. 21-27.
4. Волкова Р. К вопросу об использовании информационных технологий в управлении предприятием // Национальная ассоциация ученых. 2021. №2. С.72-76.
5. Магрицкая А.В. Информационные технологии в управлении предприятием: эволюция развития и классификация // Огарёв-Online. 2023. №10 (195). С.1-8.
6. Городнова Н.В. Применение искусственного интеллекта в бизнес-сфере: современное состояние и перспективы // Вопросы инновационной экономики. 2021. №4. С. 1473-1492.
7. Измайлов М.К. Информационные технологии в управлении российскими предприятиями: современное состояние // Beneficium. 2021. №3. С. 55-60.

### References

1. Borisjuk N.K., Smotrina O.S. *K voprosu funkcionirovaniya predpriyatiya v nestabil'noj vneshej srede* [On the issue of the functioning of an enterprise in an unstable external environment]. *Intellekt. Innovacii. Investicii*. [Intellect. Innovation. Investment]. 2022. No 2. 24-30 pp. (in Rus.).
2. Martynova Ju.A. *Innovacionnye strategii i upravlenie izmenenijami v promyshlennom komplekse: adaptacija k dinamicheskim rynochnym uslovijam i tehnologicheskim tendencijam* [Innovative strategies and change management in the industrial complex: adaptation to dynamic market conditions and technological trends] *Innovacii i investicii* [Innovation and investment]. 2023. No 6. 9-12 pp. (in Rus.).
3. Varfolomeeva V.A., Ivanova N.A. *Rol' sovremennyh informacionnyh tehnologij v dejatel'nosti predpriyatij* [The role of modern information technologies in the activities of enterprises]. *Zhurnal prikladnyh issledovanij* [Journal of Applied Research]. 2023. No 7. 21-27 pp. (in Rus.).
4. Volkova R. *K voprosu ob ispol'zovanii informacionnyh tehnologij v upravlenii predpriyatijem* [On the issue of the use of information technologies in enterprise management]. *Nacional'naja asociacija uchenyh* [National Association of Scientists]. 2021. No 2. 72-76 pp. (in Rus.).
5. Magrickaja A.V. *Informacionnye tehnologii v upravlenii predpriyatijem: jevoljucija razvitiya i klassifikacija* [Information technologies in enterprise management: evolution of development and classification] *Ogar'ov-Online* [Ogarev-Online]. 2023. No 10 (195). 1-8 pp. (in Rus.).
6. Gorodnova N.V. *Primenenie iskusstvennogo intellekta v biznes-sfere: sovremennoe sostojanie i perspektivy* [Application of artificial intelligence in the business sphere: modern status and prospects] *Voprosy innovacionnoj jekonomiki* [Issues of innovative economics]. 2021. №4. 1473-1492 pp. (in Rus.).
7. Izmajlov M.K. *Informacionnye tehnologii v upravlenii rossijskimi predpriyatijami: sovremennoe sostojanie* [Information technologies in the management of Russian enterprises: current state] *Beneficium* [Beneficium]. 2021. No 3. 55-60 pp. (in Rus.).

К.М. Меликсетян

## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ В ЭПОХУ ИННОВАЦИЙ: ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ, МОТИВАЦИЯ, РОССИЙСКИЕ ПРАКТИКИ И РАЗВИТИЕ ТАЛАНТОВ

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

*Аннотация:* В условиях цифровой трансформации и глобальной конкуренции эффективное управление человеческим потенциалом становится критически важным для устойчивости организации. В статье рассматривается влияние искусственного интеллекта на HR-менеджмент (автоматизация процессов, прогнозирование потребностей в персонале, анализ продуктивности), исследуются новые модели мотивации сотрудников (гибкие системы оплаты, геймификация, психологические аспекты мотивации), проводится сравнительный анализ международного опыта управления человеческими ресурсами, обсуждаются инновации в управлении талантами (системы развития лидерства, новые форматы обучения и адаптации персонала), а также приводятся кейсы современных компаний, успешно внедряющих передовые HR-практики. Основываясь на последних исследованиях 2019–2024 гг., выявляются ключевые тенденции и даются рекомендации по применению лучших практик управления персоналом.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, искусственный интеллект, мотивация персонала, международный HR-опыт, управление талантами, передовые HR-практики.

К.М. Meliksetian

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

### HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE ERA OF INNOVATION: ARTIFICIAL INTELLIGENCE, MOTIVATION, RUSSIAN PRACTICES, AND TALENT DEVELOPMENT

*In the context of digital transformation and global competition, effective human capital management becomes critically important for organizational sustainability. This article examines the impact of artificial intelligence on HR management (process automation, workforce demand forecasting, productivity analysis), explores new employee motivation models (flexible payment systems, gamification, psychological aspects of motivation), and provides a comparative analysis of international human resource management practices. It also discusses innovations in talent management (leadership development systems, new training and employee adaptation formats) and presents case studies of modern companies successfully implementing advanced HR practices. Based on the latest research from 2019–2024, key trends are identified, and recommendations are provided for applying best HR management practices.*

**Key words:** human resource management, artificial intelligence, employee motivation, international HR practices, talent management, advanced HR practices.

#### Введение.

В современной нестабильной бизнес-среде, обусловленной быстрыми технологическими изменениями, глобализацией и пандемийными вызовами, управление человеческим потенциалом превращается в стратегический приоритет для организаций. Человеческие ресурсы становятся источником конкурентного преимущества, и от того, насколько эффективно компания привлекает, развивает и удерживает таланты, во многом зависит её успех. Традиционные методы управления персоналом дополняются новыми подходами, продиктованными появлением инновационных технологий (например, искусственного интеллекта) и сменой ценностных ориентиров работников новых поколений. В данной работе представлено комплексное исследование современных тенденций в области управления человеческими ресурсами, включая внедрение ИИ в HR-процессы, разработку гибких систем мотивации, учет международного опыта, инновационные практики развития талантов, а также анализ кейсов компаний, демонстрирующих выдающиеся результаты в HR.

#### 1. Искусственный интеллект в HR-менеджменте

**Автоматизация HR-процессов.** Развитие технологий искусственного интеллекта (ИИ) радикально меняет практики HR-менеджмента. Уже сегодня глобальный рынок HR-решений на основе ИИ оценивается в \$3,25 млрд (2023 г.) с прогнозом ежегодного роста ~24,8% до 2030 г., что отражает активное внедрение этих технологий. ИИ позволяет автоматизировать рутинные задачи HR-служб – от подбора персонала до ответов на типовые запросы сотрудников – тем самым высвобождая время HR-менеджеров для стратегической работы. Например, алгоритмы машинного обучения успешно применяются для первоначального отбора резюме и даже проведения первичного скрининга кандидатов с помощью чатботов, ускоряя найм и снижая затраты времени на ручную обработку данных.

**Прогнозирование потребностей в персонале.** ИИ-инструменты усиливают возможности стратегического планирования рабочей силы. На основе больших данных о бизнес-динамике и компетенциях сотрудников алгоритмы могут прогнозировать будущую потребность в тех или иных специалистах, выявлять дефицит навыков и оптимальный численный состав персонала. AI-аналитика в сфере управления талантами позволяет, к примеру, предсказывать, какие сотрудники находятся в группе риска увольнения (на основе показателей вовлеченности, удовлетворенности, продуктивности), что дает компании шанс заблаговременно принять меры для удержания ценного

работника. Таким образом, HR переходит от реактивной функции к проактивному, нацеленному на будущее партнеру по бизнесу, опирающемуся на данные.

**Анализ продуктивности и эффективность.** Еще одно преимущество интеграции ИИ – возможность глубокого анализа эффективности персонала в реальном времени. Современные системы HR-аналитики с ИИ компонентом способны отслеживать показатели результативности сотрудников и команд и выявлять области для развития. К примеру, на основе анализа KPI и поведенческих метрик ИИ может рекомендовать персонализированные программы обучения и развития для каждого сотрудника, повышая их компетенции и продуктивность. Автоматизация рутины также положительно сказывается на производительности: сотрудники, избавленные от выполнения однообразных операций, могут сконцентрироваться на творческих и высокоценных задачах, что повышает их вовлеченность и удовлетворенность трудом. Исследования отмечают, что грамотное внедрение ИИ трансформирует HR-функцию из административной в аналитико-стратегическую, повышая отдачу человеческого капитала для организации. В то же время, важным аспектом остается этичность и прозрачность алгоритмов: присутствует риск алгоритмической предвзятости, поэтому компании внедряют механизмы контроля за ИИ, чтобы обеспечить справедливость решений при найме и оценке персонала. Формирование доверия сотрудников к новым технологиям – необходимое условие успешной интеграции ИИ в HR.

## **2. Новые модели мотивации сотрудников**

**Гибкие системы оплаты труда.** Мотивация персонала все более опирается на индивидуализированный подход к вознаграждению. Вместо жестких грейдов и фиксированных окладов компании внедряют гибкие системы оплаты, учитывающие личный вклад и результаты каждого сотрудника. Такие системы могут включать в себя переменную часть (бонусы за достижение KPI, премии по итогам проектов, опционы), участие в прибыли компании, а также гибкие льготы по выбору работника. Исследования подтверждают, что продуманная система вознаграждений положительно влияет на производительность и удержание: предоставление конкурентоспособной оплаты и вознаграждений способствует повышению удовлетворенности и мотивации персонала. Например, компания Southwest Airlines практикует участие сотрудников в прибыли — политика profit-sharing обеспечивает прямую связь успехов компании с материальным благополучием работников, что стимулирует их отдачу. Также получает распространение практика гибкого графика и оплаты за результат, особенно для молодых специалистов ценящих баланс работы и жизни.

**Геймификация и нематериальная мотивация.** Использование игровых механизмов в работе – одна из современных тенденций мотивации. Геймификация (внедрение элементов игр: баллов, рейтингов, конкурсов) доказала свою эффективность для повышения вовлеченности: согласно исследованиям, gamified-подходы значительно повышают удовлетворенность трудом и вовлеченность сотрудников. Игровые механики задействуют базовые психологические потребности – в признании, достижении целей и принадлежности. Так, получение виртуальных бейджей или повышение «уровня» за профессиональные достижения вызывает у персонала позитивные эмоции и стремление двигаться дальше. По данным Society for Human Resource Management (SHRM), 79% сотрудников работают продуктивнее, когда их достижения регулярно отмечаются и признаются руководством. Важную роль играет нематериальное поощрение: публичное признание, благодарность, возможность участвовать в принятии решений и ощущение значимости выполняемой работы. Отдельно следует отметить программы **well-being** – инициативы по поддержанию физического и психологического здоровья (спортзал, психологическая поддержка, гибкий график для предотвращения выгорания) – они повышают лояльность и мотивацию, особенно в условиях стрессов и неопределенности. Современные работники, особенно поколения Y и Z, все больше ценят не только зарплату, но и благоприятную атмосферу, чувство цели и возможности роста на рабочем месте. Поэтому компании, формирующие культуру признания достижений, развития и заботы о сотрудниках, выигрывают в долгосрочной перспективе за счет более высокой вовлеченности команды.

**Психологические аспекты и внутренние драйверы.** Теории мотивации (самоопределения, двухфакторная теория Герцберга и др.) акцентируют важность внутренних драйверов – интереса к работе, чувства причастности, профессионального роста. Новые модели мотивации делают упор на развитии внутренних мотиваторов у персонала. Руководители стремятся ставить перед сотрудниками осмысленные цели, показывать вклад каждого в общую миссию компании. Предоставление возможностей для обучения и карьерного развития, расширение автономии в работе служат мощными стимуляторами: сотрудники Gen Z, например, крайне ценят возможность учиться и применять новые навыки, а также гибкость условий труда. Исследования показывают, что отсутствие признания и обратной связи ведет к снижению мотивации молодых специалистов, тогда как благоприятная среда с регулярным признанием, поддержкой и перспективами роста значительно повышает их вовлеченность и производительность труда. В связи с этим во многих компаниях развивается практика наставничества и коучинга: опытные сотрудники помогают младшим коллегам, обеспечивая как профессиональную, так и психологическую поддержку. Таким образом, новые модели мотивации представляют собой комбинацию гибкой системы вознаграждений, игровых технологий и удовлетворения глубоких психологических потребностей работников – подход, дающий синергетический эффект в виде увеличения вовлеченности и результатов работы команды.

## **3. Международный опыт управления человеческими ресурсами**

**Кросс-культурные различия в HR-практиках.** Управление персоналом значительно варьируется в разных странах под влиянием культурных ценностей, трудового законодательства и экономических условий. Сравнительный анализ показывает, что эффективные HR-методики должны учитывать **локальный контекст**. Например, исследования HRM во Франции и Египте выявили существенные различия практически во всех аспектах работы с персоналом. Во Франции при наборе персонала распространён интуитивный подход с несколькими этапами интервью, тогда как в Египте чаще практикуются внутренние назначения и неформальный поиск кандидатов.



Система обучения и развития кадров во Франции акцентируется на внутриорганизационных программах и укреплении командных отношений, тогда как в Египте значимую роль играют государственные инициативы в подготовке специалистов. В вопросах прекращения трудовых отношений французские компании используют коллективные соглашения (например, соглашения о взаимном расторжении – *rupture conventionnelle*), а в Египте ситуация менее стабильна и во многом зависит от отраслевых колебаний (особенно в секторе туризма). Оценка эффективности персонала во Франции часто носит субъективный характер (большую роль играет мнение руководителя), тогда как в египетской практике сотрудники придают больше значения процедурной справедливости и формализму оценки. Наконец, система компенсации во Франции сочетает фиксированную часть и гибкие компоненты (бонусы, надбавки), в то время как в Египте размер оплаты во многом регламентируется государством. Столь заметные отличия обусловлены как культурными особенностями (например, отношение к власти и неопределенности, коллективизм vs индивидуализм), так и различиями в законодательстве о труде и уровне развития рынка.

**Адаптация глобальных практик к локальным условиям.** Международные корпорации, оперирующие в разных странах, вынуждены адаптировать свои HR-политики. Практики, эффективно работающие в США или Европе, могут требовать модификаций в Азии, Латинской Америке или на Ближнем Востоке. Например, подход Google к открытой коммуникации и плоской структуре хорошо вписывается в культуру Силиконовой долины, но в более иерархичных культурах Восточной Азии он может встречать непонимание – поэтому локальным офисам требуется балансировать между корпоративной культурой и местными нормами. С другой стороны, глобализация способствует распространению лучших HR-практик по всему миру: концепции вроде **агильного** управления командами, развития талантов на основе компетенций, Diversity & Inclusion получили признание в различных странах. Международные сравнительные исследования (например, проекты сети CRANET) отмечают общие тренды: рост значения обучения персонала повсеместно, усиление роли HR-аналитики и данных при принятии решений, смещение фокуса с административных функций HR к стратегическому партнерству с бизнесом. Однако скорость и форма проявления этих трендов разнятся. В скандинавских странах, к примеру, традиционно сильны программы баланса работа/семья и **активного долголетия** сотрудников – исследования показывают, что в Норвегии, Швеции компании – пионеры во внедрении возраст-ориентированных HR-практик для поддержки работников старшего возраста. В странах Азии большее внимание уделяется уважению и иерархии в отношениях начальник–подчиненный, что отражается в стиле руководства и мотивации (более патерналистском подходе). Тем не менее, и на Востоке и на Западе лучшие работодатели сходятся в том, что необходимо создавать **вовлекающую среду** и возможности развития для сотрудников. Международный опыт учит, что «универсального» набора HR-инструментов не существует – эффективное управление человеческими ресурсами требует учета национальной специфики и гибридизации практик. Обмен знаниями между странами (через конференции, глобальные HR-сообщества) позволяет заимствовать успешные решения и избегать ошибок, что повышает общую эффективность HRM в глобальном масштабе.

#### 4. Инновации в управлении талантами

**Развитие лидерских качеств.** В условиях быстрых организационных изменений возникла острая потребность в лидерах нового типа – адаптивных, эмоционально грамотных, способных вдохновлять команды в неопределенности. Соответственно, программы развития лидерства претерпевают эволюцию. Компании отходят от разовых тренингов и переходят к системному, непрерывному развитию лидерских компетенций. Создаются корпоративные **академии лидерства**, где перспективные сотрудники проходят серию модулей обучения, коучинг сессии, ротацию по различным подразделениям для приобретения разнообразного опыта. Исследование эволюции систем лидерского развития показало, что переход от фрагментарных обучающих программ к интегрированным многолетним системам значительно повышает эффективность подготовки руководителей. Одним из ключевых инструментов становится наставничество: за каждым сотрудником высокого потенциала закрепляется опытный топ-менеджер, который выполняет роль ментора. Помимо традиционных навыков управления (планирование, контроль), современные программы делают акцент на **soft skills** – умении коммуницировать, управлять изменениями, развивать команду. Так, компания Cisco выстроила целостную систему развития лидеров на всех уровнях и обеспечила преемственность культуры – этот «мягкий» подход к HR послужил фактором ее высоких результатов и попадания в список лучших работодателей. Важно, что оценка эффективности программ развития талантов тоже стала более продвинутой: используются метрики ROI обучения, отслеживается карьерный рост выпускников программ, проводится регулярная калибровка кадрового резерва.

**Новые форматы обучения персонала.** Технологические инновации приносят качественно новые способы обучения и развития сотрудников. Распространение дистанционных и гибридных форм работы ускорило переход на **e-learning** – онлайн-курсы, вебинары, виртуальные симуляции. Но просто перевести материал в онлайн недостаточно: появляются форматы, учитывающие особенности восприятия информации человеком. Один из трендов – **микрообучение** (microlearning), предполагающее подачу материала небольшими порциями, часто в интерактивной игровой форме. Исследования показывают, что микрообучение повышает удержание знаний на 25–60% по сравнению с традиционным обучением, поскольку короткие модули легче вписать в рабочий график и усвоить без перегрузки. Другой прорыв – использование технологий виртуальной и дополненной реальности (VR/AR) в обучении. Иммерсивные VR-тренинги создают эффект присутствия и позволяют отработать навыки в безопасной симуляции реальных ситуаций. Крупное исследование PwC показало, что обучение навыкам с применением VR повышает производительность сотрудников примерно на 40% по сравнению с обычными методами. Кроме того, VR-обучение формирует у слушателей на 275% больше уверенности при применении новых умений на практике. Многие глобальные компании (например, Walmart, Boeing) уже используют VR для тренировки персонала – от отработки действий в чрезвычайных ситуациях до развития навыков обслуживания клиентов.

**Адаптация и удержание талантов.** Инновации затрагивают и процесс адаптации (onboarding) новых сотрудников, и последующее управление карьерой. Современные системы управления талантами (Talent Management Systems) автоматизируют ключевые этапы жизненного цикла сотрудника – подбор, ввод в должность, планирование развития и оценку результатов. С помощью этих систем HR-менеджеры формируют индивидуальные учебные траектории, рекомендательные сервисы подсказывают сотруднику, какие курсы пройти или проекты взять для развития нужных компетенций. Появляется концепция **внутренних талант-маркетплейсов** – цифровых платформ внутри компании, где публикуются временные проекты и задачи, на которые сотрудники могут откликнуться для горизонтального развития и приобретения нового опыта. Такая практика, реализованная, например, в Unilever и IBM, помогает удерживать талантливых специалистов, давая им ощущение карьерного роста без смены работодателя. Также для ускорения адаптации применяются **боты-наставники**: чатботы в мессенджерах отвечают новичкам на типичные вопросы, помогая быстрее влиться в корпоративную среду. Инновационный подход прослеживается и в оценке персонала – ряд компаний (тот же Netflix) отказались от формальных ежегодных аттестаций в пользу непрерывного обмена обратной связью и коротких **спринт-опросов** удовлетворенности. В итоге формируется более гибкая и отзывчивая система управления талантами, где развитие сотрудника не прерывается с момента найма: обучение становится постоянным, карьера – нелинейной (с возможностями пробовать новые роли), а связь с компанией – более прочной.

## **5. Передовые HR-практики: кейсы компаний российских компаний в сфере ИТ, промышленности и ритейла**

Для иллюстрации рассмотрим примеры российских компаний, сумевших достичь выдающихся результатов благодаря инновационным HR-стратегиям. Анализ проведен на примере трех ключевых отраслей – ИТ, промышленности и розничной торговли (ритейла), где внедрение передовых методов управления персоналом стало стратегическим фактором успеха.

### **Инновации в управлении персоналом в ИТ-секторе**

Сфера информационных технологий характеризуется острой конкуренцией за талантливых специалистов и динамичной рабочей средой. Чтобы привлекать и удерживать кадры, российские ИТ-компании внедряют практики, схожие с мировыми лидерами отрасли. Яркий пример – корпоративная культура в «Яндексе», крупнейшей ИТ-компании России. Культура «Яндекса» носит демократичный характер, аналогичный западным техно-гигантам, что формирует привлекательный бренд работодателя в конкурентной среде. В компании поощряется участие сотрудников в улучшении процессов – каждый может открыто высказывать предложения и указывать на проблемы руководству. Гибкость условий труда также способствует мотивации: допускается участие в сторонних проектах и собственном бизнесе в свободное время (при отсутствии конфликта интересов).

Одной из лучших практик ИТ-сектора является создание возможностей для непрерывного обучения персонала. В «Яндексе» действует целая экосистема развития знаний: внутренний портал «Обучатор» с видеозаписями семинаров и тренингов, штат корпоративных тренеров, обширные библиотеки и оплата компанией внешних курсов по запросу сотрудника. Также регулярно приглашаются внешние эксперты и коучи для проведения мастер-классов, а при одобрении руководства специалисты могут посещать сторонние обучающие программы. Такой комплекс мер повышает квалификацию ИТ-персонала и удовлетворенность работой.

Еще одной передовой практикой является использование аналитики данных и AI для работы с персоналом. «Яндекс» применяет собственные HR-аналитические инструменты на основе теории графов, позволяющие анализировать взаимодействия между сотрудниками. На базе данных корпоративной почты, календарей встреч и task-трекеров строится «граф» организации, где узлы – сотрудники, а связи – их рабочие контакты. Автоматический анализ этой сети дает ценные инсайты: выявляются факторы, влияющие на отток сотрудников, измеряется уровень вовлеченности команд, отслеживается настроение персонала и его зависимость от внешних событий. Например, было установлено, что изменения новостного контекста коррелируют с увольнениями, что позволяет проактивно принимать меры по удержанию сотрудников. Также HR-аналитика в режиме реального времени определяет актуальные проблемы, волнующие коллектив, и помогает разрабатывать адресные программы работы с персоналом. Таким образом, ведущие российские ИТ-компании создают открытые и развивающие условия труда, сочетая гибкую культуру и высокотехнологичные инструменты управления персоналом, что повышает их способность привлекать и мотивировать высококвалифицированные кадры.

### **Современные HR-практики в промышленности**

Традиционно промышленный сектор отличался иерархичностью и консервативным подходом к управлению персоналом. Однако крупные промышленные компании России в последние годы демонстрируют успешную трансформацию HR-подходов, адаптируя лучшие современные практики под свою специфику.

Один из показательных примеров – госкорпорация «Росатом», объединяющая ядерно-энергетические и промышленные предприятия. Для «Росатома» характерна формализованная, но эволюционирующая корпоративная культура, тесно связанная с производственной системой и непрерывными улучшениями процессов. В компании повсеместно внедрены принципы бережливого производства и собственная система производственного контроля (ПСР), нацеленная на выявление и устранение любых видов потерь. Большое внимание уделяется безопасности труда – реализуется программа *Vision Zero* (нуль травм) по формированию культуры безопасного поведения и заботы о благополучии работников. Эти ценности встроены в повседневную практику и поддерживаются руководством, формируя единые стандарты на всех предприятиях концерна.

Параллельно «Росатом» делает акцент на развитии человеческого капитала через обучение. Около **50% сотрудников постоянно участвуют** в обучающих программах. В компании действует множество внутренних курсов – от мини-MBA и школы руководителей до программ развития лидерского потенциала и массового обучения

цифровым навыкам. Сотрудникам предоставляются возможности учиться в рабочее время, в том числе с выездами в командировки для обмена опытом. Более того, корпорация создала собственную цифровую платформу «РЕКОРД Mobile» для дистанционного обучения и планирования карьеры персонала. Каждый работник через мобильное приложение может выстроить индивидуальную траекторию развития – увидеть, какие компетенции и курсы нужны для продвижения на желаемую должность. Такая прозрачность карьерных возможностей заметно повышает вовлеченность и удержание ценных специалистов, создавая внутренние лифты роста.

Не менее важным направлением стала цифровизация HR-процессов в промышленности. «Росатом» через свое ИТ-подразделение **АО «Гринатом»** разработал масштабную информационную систему управления кадрами «РЕКОРД». В едином реестре зарегистрированы модули системы, охватывающие базовые кадровые данные, управление эффективностью (KPI) и другие функции HR-аналитики. Запуск системы позволил перевести на цифру ключевые процессы: от оценки персонала до формирования отчетности для руководителей. Основная цель – **уйти от трудоемких ручных операций к удобным электронным сервисам** для сотрудников и менеджеров. В результате повысилась прозрачность работы с персоналом, сократилось время на административные задачи, появилась сквозная аналитика по всем HR-функциям. Такой подход демонстрирует, что даже в консервативных отраслях возможно внедрение современных HCM-систем, повышающих эффективность управления тысячами работников.

Другой пример успешных HR-инноваций в промышленности – нефтехимическая компания «Сибур». В «Сибуре» на протяжении многих лет целенаправленно формировалась уникальная корпоративная культура, сочетающая устойчивость крупного бизнеса с гибкостью стартапа. Руководство последовательно инвестировало в развитие этой культуры, делая ставку на ценности, партнерство и инициативность сотрудников. Результат – высокий уровень вовлеченности персонала и лояльности к компании. Внутренние исследования показывают, что ценности «Сибура» действительно разделяются сотрудниками и ежедневно проявляются в поведении команд. Например, одна из ключевых ценностей – «безопасность без компромиссов» – настолько принята коллективом, что сотрудники сами контролируют ее соблюдение друг у друга в мелочах (от использования телефонов на лестнице до соблюдения мер предосторожности во время пандемии). Такая атмосфера взаимной ответственности способствует не только снижению рисков, но и росту доверия в коллективе. Для поддержания обратной связи «Сибур» использует цифровые инструменты измерения вовлеченности: компания перешла на платформу Harpu Job для регулярных опросов персонала и мониторинга индекса eNPS. Анализируя отзывы, руководство компании видит динамику настроений и может оперативно запустить инициативы по повышению удовлетворенности трудом. В итоге «Сибур» удалось выстроить сильный HR-бренд и удерживать ценные кадры даже в конкурентных условиях нефтегазовой отрасли.

Стоит отметить, что крупные предприятия ориентируются и на системную работу с обратной связью от сотрудников. Например, телекоммуникационный гигант «Ростелеком», присутствующий во всех регионах России,

ежегодно проводит масштабное исследование удовлетворенности сотрудников по единой методике. Результаты этого опроса прямо используются при планировании HR-проектов в области мотивации, обучения и развития персонала. Такой подход обеспечивает учет мнения тысяч сотрудников и позволяет адресно совершенствовать программы повышения лояльности. Помимо этого, «Ростелеком» инвестирует в обучение: одновременно в корпоративном онлайн-университете обучаются свыше **50 000 работников**, доступно более **700 курсов** – от развития цифровых навыков и управленческих компетенций до специальных программ для отдельных бизнес-направлений. Обучение ведется как по массовым программам (3–4 тысячи человек сразу), так и по таргетированным курсам под потребности определенных подразделений. В области цифрового HR «Ростелеком» также реализовал собственное решение – систему IQHR для автоматизации подбора персонала. Платформа интегрирована с почтой, карьерным сайтом и социальными сетями, позволяя вести единую базу кандидатов и историю взаимодействий с ними, получать аналитику по найму и существенно ускорять закрытие вакансий. Это снижает нагрузку на рекрутеров и повышает качество найма за счет централизованных данных и отчетности. Опыт «Ростелекома» и других крупных игроков показывает, что промышленно-инфраструктурные компании России способны успешно перенимать лучшие HR-практики – от масштабных обучающих проектов до комплексной цифровизации HR – и тем самым повышать удовлетворенность персонала и производительность.

#### **Цифровизация HR и инновации в ритейле**

Розничная торговля является одной из самых трудоемких отраслей: в крупных ритейл-сетях работают десятки и сотни тысяч сотрудников – продавцов, кассиров, логистов. Основные вызовы HR в ритейле связаны с высокой текучестью кадров, необходимостью быстро обучать новых работников и оптимально управлять большим распределенным штатом. Российские ритейлеры в ответ активно внедряют HR-технологии и новые методы управления персоналом, чтобы повысить эффективность и снизить издержки, одновременно удерживая ценных сотрудников.

Примером масштабной HR-трансформации в ритейле является компания **X5 Group** – крупнейший продуктовый ритейлер страны (сети «Пятёрочка», «Перекрёсток» и др.), в штате которого около 280 тысяч сотрудников. Ежемесячная потребность X5 в персонале огромна: только в торговую сеть «Пятёрочка» нанималось свыше **8000 человек в месяц**. Чтобы справляться с такими объемами и поддерживать качество найма, компания решила автоматизировать процессы подбора. X5 внедрила систему управления человеческим капиталом (HCM) Mirapolis для единого ведения рекрутинга по всей группе. В результате был оцифрован полный цикл найма – от заявки руководителя на подбор до выхода сотрудника на работу. Система позволила стандартизировать методологию подбора для всех подразделений и регионов, устранив разрозненные подходы. Теперь рекрутеры и менеджеры работают в одном цифровом пространстве: вакансии автоматически распределяются между HR-специалистами с учетом их загрузки, календарные планы собеседований и этапы согласования кандидатов отслеживаются онлайн. Интеграция со службой безопасности ускорила проверки, а генерация и согласование job offer – финальных предложений кандидатам – стали



происходить практически без задержек. Автоматизация устранила человеческий фактор в рутинных операциях найма и адаптации: система сама напоминает о необходимых действиях (например, оценке новичка по итогам испытательного срока). По итогам проекта Х5 получила не только удобный инструмент для подбора персонала, но и мощную аналитику по работе рекрутеров. Руководство теперь видит узкие места найма и может объективно оценивать эффективность HR-службы. В единой базе данных аккумулирована информация о сотнях тысяч сотрудников (активных и в архиве), что позволяет быстро находить кандидатов из внутреннего резерва и экономить на внешнем рекрутменте. Таким образом, Х5 удалось превратить управление наймом в промышленный **data-driven** процесс, существенно повысив скорость и качество закрытия вакансий при снижении издержек на персонал.

Другой инновационный кейс – цифровизация управления рабочим временем и графиками персонала в ритейле. В крупной розничной сети электроники «М.Видео-Эльдорадо» идентифицировали проблему: директора магазинов при составлении расписаний часто действовали интуитивно, что приводило к неэффективному распределению продавцов по сменам. В одни часы в торговом зале было слишком много персонала без дела, в другие – покупателей некому было обслуживать. Для решения этой задачи компания внедрила систему интеллектуального Workforce Management от российского стартапа Verme. Алгоритмы Verme анализируют большие данные – исторический трафик покупателей по дням и часам, планируемый товарооборот, маркетинговые акции – а также учитывают **доступность и предпочтения самих сотрудников** (например, кто из работников учится и может работать только в определенные смены, кому нужно забирать детей из школы и т.п.). На основе этих данных система автоматически рассчитывает оптимальное количество сотрудников в каждой точке на каждый час и формирует помесечные расписания. Персонал получает заранее согласованные графики, причем у работников сохраняется возможность вручную подкорректировать смены или обменяться ими при необходимости. Компания планирует внедрить мобильное приложение, через которое продавцы смогут сами искать подмену на смену в экстренных случаях, после чего алгоритм перестроит график без участия директора магазина. Такой подход не только повышает операционную эффективность, но и дает сотрудникам больше гибкости, что положительно сказывается на их удовлетворенности. Кроме того, для строгого учета рабочего времени «М.Видео» внедрила **биометрическую систему контроля присутствия** – вход по распознаванию лиц вместо устаревших пропусков. Это исключило случаи фальсификации отметок (например, когда коллеги прикладывали пропуск опоздавшего) и обеспечило точную оплату фактически отработанных часов. По словам директора по персоналу Натальи Малеевой, эффект от наведения такой дисциплины оценился примерно в **500 млн руб. экономии в год**, а с учетом предотвращенных потерь продаж выгода достигает **900 млн руб. ежегодно**. Экономический результат впечатляет, но важно и то, что повысилась прозрачность отношений с сотрудниками – каждый понимает, что вклад учитывается справедливо.

Помимо оптимизации процессов, ритейлеры внедряют новые технологии для повышения продуктивности и вовлеченности сотрудников *на местах*. В том же «М.Видео» реализован проект **Real Time Dealing (RTD)** – оснащение продавцов планшетами с программным обеспечением, позволяющим обслуживать клиента прямо в торговом зале. Продавец теперь имеет доступ ко всей базе товаров (более 20 000 наименований) и информации о наличии, может мгновенно подобрать нужную модель, сравнить цены с конкурентами и оформить покупку без кассы. Главное – при общении сотрудник видит профиль клиента по бонусной карте, историю его покупок и предпочтения, что позволяет предложить персонализированные скидки и советы. Это повышает качество сервиса: исследования показали, что при взаимодействии покупателя с консультантом средний чек возрастает на 63%, а установление эмоционального контакта повышает вероятность возвращения клиента в магазин до 83%. Для компании внедрение RTD стоило около 400 млн руб. (закупка устройств, разработка ПО и обучение сотрудников работе с ним), но окупилось ростом продаж – в некоторых магазинах выручка выросла двукратными темпами. Данный кейс иллюстрирует, как инвестиции в обучение и оснащение персонала современными инструментами напрямую отражаются на бизнес-результатах. Одновременно сотрудники ощущают свою причастность к инновациям компании, получают новые навыки работы с техникой и данными, что повышает их профессиональную ценность и мотивацию оставаться в компании.

Таким образом, лучшие практики HR в российском ритейле сосредоточены вокруг цифровизации массовых процессов и повышения отдачи от каждого сотрудника. Автоматизация найма и управления расписаниями в сочетании с программами обучения на рабочем месте позволяет торговым сетям снижать издержки, улучшать обслуживание клиентов и создавать более комфортные условия труда для персонала. Это особенно важно в ритейле, где текучесть традиционно высока – инновационные HR-подходы помогают формировать лояльность сотрудников, превращая работу из тяжелой обязанности в источник профессионального развития.

### **Заключение**

Анализ практик российских компаний в сферах ИТ, промышленности и ритейла показывает, что отечественный бизнес активно осваивает передовые HR-инструменты для работы с персоналом. Компании новой экономики (как ИТ-сектор) делают упор на гибкую культуру, развитие талантов и data-driven решения для повышения вовлеченности сотрудников. Крупные промышленные организации интегрируют ценности непрерывных улучшений, массовое обучение и собственные цифровые экосистемы для управления кадрами, добиваясь синергии между эффективностью производства и удовлетворенностью персонала. Ритейл-сектор, управляя огромным числом сотрудников, фокусируется на автоматизации типовых процессов и внедрении AI-решений для оптимального использования рабочего времени и раскрытия потенциала фронтлайн-персонала. Эти кейсы российских компаний демонстрируют, что **внедрение инновационных HR-практик дает ощутимые результаты**: повышается продуктивность труда, снижаются издержки, улучшается климат в коллективе и снижается текучесть кадров. Более того, рост удовлетворенности и лояльности сотрудников напрямую способствует укреплению позиций компании на рынке. Передовой опыт лидеров отрасли постепенно распространяется: даже организации, которые ранее опирались лишь на традиционные методы,



начинают перенимать инструменты аналитики, автоматизации и развития корпоративной культуры. В перспективе можно ожидать дальнейшего роста цифровизации HR в России (особенно увеличения доли AI и аналитики), а также появления новых нестандартных подходов к мотивации персонала, адаптированных к российским реалиям. Все это будет способствовать формированию устойчивых, адаптивных организаций, способных успешно развиваться в условиях неопределенности и конкуренции.

В настоящей работе рассмотрены лучшие HR-практики в России на примере трех ключевых отраслей – ИТ, промышленности и розничной торговли (ритейл). Проанализированы современные подходы к мотивации и удержанию сотрудников, цифровые решения для HR и развитие корпоративной культуры, иллюстрированные кейсами ведущих российских компаний.

*Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, к.э.н. Голикова И.В.*

*Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economic Sciences Golikova I.V.*

### **Список литературы**

1. Базаров Т. Ю., Еремина Б. Л. Управление персоналом: стратегический аспект // Юрайт. – 2022. – С. 56-89.
2. Морозов Е. А. Инновационные технологии в управлении персоналом // Высшая школа менеджмента. – 2023. – С. 67-123.
3. Робертс Л. Искусственный интеллект и будущее HR // Вильямс. – 2023. – С. 88-120.
4. Экономист. Будущее работы: как изменятся HR-процессы в 2025 году // Журнал «Экономист». – 2023. – №4. – С. 45–56.
5. Harvard Business Review. The Future of Talent Management // Harvard Business Review. – 2023. – Vol. 101. – No. 7. – P. 34-48.
6. McKinsey Global Institute. AI and the Future of Work // McKinsey Report. – 2024. – March. – P. 20-45.

### **References**

1. Bazarov T. Yu., Eremina B. L. Personnel Management: A Strategic Aspect // Yurayt. – 2022. – P. 56-89.
2. Morozov E. A. Innovative Technologies in Personnel Management // Higher School of Management. – 2023. – P. 67-123.
3. Roberts L. Artificial Intelligence and the Future of HR // Williams. – 2023. – P. 88-120.
4. Economist. The Future of Work: How HR Processes Will Change by 2025 // Economist Journal. – 2023. – No. 4. – P. 45–56.
5. Harvard Business Review. The Future of Talent Management // Harvard Business Review. – 2023. – Vol. 101. – No. 7. – P. 34-48.
6. McKinsey Global Institute. AI and the Future of Work // McKinsey Report. – 2024. – March. – P. 20-45.

Мизурова Ксения Андреевна

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В РАЗРАБОТКЕ АРТ-ОБЪЕКТОВ

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

**Аннотация** В статье рассмотрены основные технологические методы, используемые при разработке арт-объектов, включая 3D-печать, лазерную резку, отливку из металла и виртуальное моделирование (VR/AR). Проведен анализ влияния современных технологий

на процессы проектирования и реализации арт-объектов, выявлены преимущества и ограничения каждого метода. Определена роль креативного менеджмента в интеграции технологических решений в арт-индустрию. Цель статьи – исследовать технологические решения, применяемые при разработке арт-объектов, и определить их влияние на процессы управления проектами в арт-индустрии.

**Ключевые слова:** арт-объекты, проектный менеджмент, 3D-печать, лазерная резка, отливка металла, VR/AR, цифровые технологии, креативный менеджмент.

## TECHNOLOGICAL SOLUTIONS IN THE DEVELOPMENT OF ART OBJECTS

**Abstract** The article examines key technological methods used in the development of art objects, including 3D printing, laser cutting, metal casting, and virtual modeling (VR/AR). The impact of modern technologies on the processes of designing and implementing art objects is analyzed, highlighting the advantages and limitations of each method. The role of creative management in integrating technological solutions into the art industry is also discussed. The purpose of the article is to investigate technological solutions used in the development of art objects and determine their impact on project management processes within the art industry.

**Keywords:** art objects, project management, 3D printing, laser cutting, metal casting, VR/AR, digital technologies, creative management.

## Введение

В современной культурной и общественной среде арт-объекты играют важную роль. Они являются не только элементами эстетики, украшающими пространство, но и важными элементами городской среды, играющими культурную, образовательную и экономическую роль. В мире существует множество подобных объектов, каждый из которых был спроектирован и реализован по-своему.

Развитие технологий, смена технологического уклада общества создали условия и средства для расширения спектра видов и средств выражения искусства [1], значительно расширило подходы к созданию арт-объектов [2]. Сегодня художники и дизайнеры имеют возможность использовать современные методы, такие как 3D-печать, лазерная резка, отливка из металла, а также виртуальное моделирование и дополненная реальность (VR/AR). Эти технологии позволяют реализовывать более сложные и инновационные художественные идеи, повышая их эстетическое восприятие и функциональные качества.

Ключевым фактором успешной реализации таких проектов является грамотное управление проектами, что подчеркивает значимость креативного менеджмента в арт-индустрии. Цель данной статьи – изучить современные технологические решения, выявить их преимущества и ограничения, а также определить роль креативного менеджмента в интеграции инноваций в процесс художественного проектирования.

**3D-печать.** Трёхмерная печать представляет собой метод аддитивного производства, в котором физические объекты создаются путём послойного нанесения материала по цифровой модели. Это существенно отличает данный подход от традиционных технологий, таких как литье или фрезеровка, и позволяет реализовывать формы, ранее недоступные в производстве. Применение технологии 3D-печати предоставляет художникам и дизайнерам большую свободу в проектировании и позволяет создавать как масштабные арт-инсталляции, так и уникальные фасадные элементы с высокой степенью детализации [5]. Технология 3D-печати широко применяется в современном искусстве и дизайне благодаря своей уникальной способности реализовывать сложные и нестандартные формы. Данный метод позволяет создавать трёхмерные объекты по цифровой модели, что делает возможным воспроизведение даже самых необычных дизайнерских решений [6].

Примеры успешного использования 3D-печати включают создание масштабных арт-скульптур, сложных инсталляций и архитектурных элементов. Например, технология была использована при создании знаменитой скульптуры «Digital Grotesque» архитекторами Минаэлем Хансмайером и Бенджамином Дилленбургером, которая отличается чрезвычайной детализацией и сложностью исполнения. (Рис. 1.)



Рис. 1. скульптура «Digital Grotesque», созданная на 3-д принтере

Также 3D-печать активно применяется для изготовления фасадов зданий с уникальными орнаментами и формами, которые трудно воспроизвести традиционными способами.

Применение 3D-печати существенно влияет на креативный процесс, позволяя авторам проектов экспериментировать с дизайном без значительных дополнительных затрат на прототипирование. Это не только ускоряет процесс реализации проектов, но и предоставляет художникам большую свободу в реализации своих идей, что является важным фактором развития инновационного и творческого потенциала в арт-индустрии.

#### **Лазерная резка и гравировка.**

Лазерная резка — это технология обработки материалов, в которой используется сфокусированный луч для создания точных и чистых срезов. Она используется в художественном дизайне благодаря высокой точности, скорости и способности обрабатывать различные материалы: от металла до акрила и дерева [9].

Лазерная гравировка — это технология, которая позволяет наносить на поверхности различные изображения и узоры. Она широко используется для создания персонализированных и декоративных изделий.

Одно из главных преимуществ лазерной резки заключается в том, что она позволяет работать с различными материалами: металлом, деревом, стеклом, акрилом. Это делает её универсальным инструментом для проектирования архитектурных фасадов, панелей, световых инсталляций и других арт-объектов.

В целом, лазерные технологии становятся незаменимым инструментом для создания уникальных декоративных элементов, оригинальных фасадов и интерактивных инсталляций. С помощью гравировки можно наносить сложные изображения, которые придают изделиям индивидуальность и неповторимость.

Лазерная резка предоставляет художникам и дизайнерам возможность воплощать в жизнь идеи, требующие высокой точности и детализации. Например, в оформлении городского пространства лазерная резка используется для создания замысловатых орнаментов на фасадах зданий, декоративных панно и художественных инсталляций. Гравировка, позволяет наносить на поверхности сложные изображения, которые используются для персонализации и создания уникальных произведений.

Лазерные технологии позволяют художникам и дизайнерам реализовывать идеи, требующие высокой детализации и точности [3]. Например, в дизайне среды лазерная резка используется для создания сложных орнаментов на архитектурных фасадах, декоративных панно и художественных инсталляций. Лазерная гравировка также активно используется при создании интерактивных арт-объектов, где важную роль играют тонкие линии и возможность работы с различными структурами материалов.

Примером использования лазерной резки и гравировки при создании арт-объекта выступает проект «Kiosko» Яна Хендрикса, нидерландского художника. (Рис. 2)

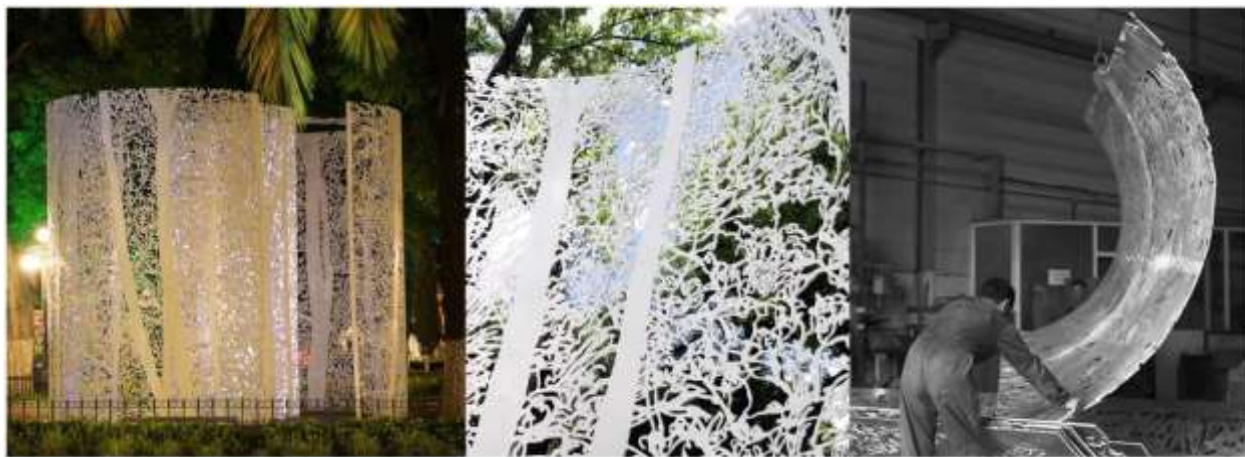


Рис. 2. Скульптура Яна Хендрикса «Kiosko» с использованием лазерной резки

Использование данных технологий значительно упрощает процесс производства сложных художественных композиций, позволяя дизайнерам и инженерам быстро тестировать и адаптировать проекты. Таким образом, лазерная резка и гравировка способствуют развитию инновационных подходов в сфере арт-объектов, повышая уровень их художественной и технологической реализации.

Отливка изделий из металлов осуществляется путём заливки расплавленного металла в подготовленную форму с последующим охлаждением и затвердеванием. Этот процесс широко применяется при создании скульптур, декоративных элементов и архитектурных конструкций благодаря высокой прочности и долговечности получаемых изделий [11].

К традиционным методам литья относятся отливка в песчаные формы, литье в кокиль и центробежное литьё, позволяющие изготавливать детали сложной формы. Современные технологии включают вакуумное литьё, а также использование 3D-печати для создания литейных форм, что повышает точность и снижает количество дефектов в отливках.

Интеграция цифровых технологий в процесс литья позволяет ускорить производство и повысить качество продукции. Например, с помощью 3D-моделирования и автоматизированного проектирования можно создавать высокоточные формы, минимизируя затраты на ручную доработку и снижая процент брака. В сфере искусства и дизайна это открывает новые возможности для создания уникальных арт-объектов с высокой степенью детализации и сложной геометрией [11].

Примером применения этой технологии в создании арт-объекта является известная скульптура Огюста Родэна «Мыслитель». Она была создана при помощи технологии «Отливка металла». (Рис. 3.)



Рис. 3. Скульптура «Мыслитель» Огюста Родэна, созданная при помощи отливки металла

**VR/AR в дизайне арт-объектов.** Виртуальная реальность (VR) — это технология, создающая полностью

цифровую среду, в которой пользователь может взаимодействовать с объектами и пространством с помощью специальных устройств, таких как VR-очки или шлемы. Дополненная реальность (AR), с другой стороны, интегрирует цифровые объекты в реальный мир, накладывая виртуальные элементы на изображение окружающей среды с помощью мобильных устройств или AR-очков [8].

Технологии виртуальной реальности (VR) и дополненной реальности (AR) активно используются в дизайне арт-объектов. Они позволяют художникам и дизайнерам предварительно смоделировать будущие объекты в цифровой



среде и оценить их визуальное восприятие и взаимодействие с окружающим пространством. Это значительно снижает вероятность ошибок на этапе производства и позволяет в интерактивном режиме экспериментировать с формами, масштабами и текстурами.

VR-технологии используются для создания полноценных виртуальных макетов арт-объектов, которые можно осматривать в трехмерном пространстве, анализируя их пропорции и художественные особенности. AR, в свою очередь, позволяет интегрировать цифровые модели в реальную среду, что особенно полезно при планировании городских инсталляций или архитектурных решений.

Использование VR/AR в арт-индустрии уже демонстрирует впечатляющие результаты. Например, сотрудники «Точки Кипения – ПромТехДизайн» создали в 2022 году выставку под названием «VR creative days», в рамках которых участники могли воспользоваться возможностями дополненной реальности, например, надеть очки виртуальной реальности и погулять по выставке или примерить платье через камеру телефона. (Рис. 4)



Рис. 4. Выставка «VR creative days» с использованием дополненной реальности

Использование VR/AR открывает новые горизонты для проектирования арт-объектов и делает творческий процесс более гибким, технологичным и интерактивным. Это способствует развитию новых форм искусства и повышает вовлеченность аудитории в арт-проекты.

**Светодиодное освещение.** Светодиодное освещение – это технология освещения, основанная на использовании светоизлучающих диодов (LED), которые с высокой эффективностью преобразуют электрическую энергию в световую. В отличие от обычных ламп накаливания, светодиоды отличаются низким энергопотреблением, длительным сроком службы и возможностью управления интенсивностью и цветом освещения [5].

Светодиодное освещение является важным элементом в дизайне арт-объектов. Светодиодные ленты и модули могут использоваться для создания различных световых эффектов, таких как мерцание, изменение цвета и движение света. Они также используются для создания интерактивных арт-объектов, где свет является частью композиции. В некоторых инсталляциях, например, свет может реагировать на движение или звук, создавая новые визуальные эффекты [5]. Использование светодиодного освещения в проектировании арт-объектов открывает широкие возможности для художников и дизайнеров [10]. Благодаря энергоэффективности и гибкости установки, светодиоды могут применяться в различных средах – от уличных инсталляций до интерьерных декоративных композиций. Свет может не только дополнять визуальное восприятие объекта, но и становиться его неотъемлемой частью, создавая динамичные и интерактивные экспозиции.

Примером использования светодиодного освещения выступает давняя выставка Джеймса Таррела с использованием светодиодного освещения. (Рис. 5)



Рис. 5. Выставка с использованием светодиодного освещения

Современные технологии освещения в сочетании с цифровыми системами управления позволяют создавать уникальные произведения искусства, которые взаимодействуют со зрителем и пространством. Это делает

светодиодное освещение важным инструментом в разработке инновационных арт-объектов, которые раздвигают границы традиционных дизайнерских подходов.

**Креативный менеджмент и инновационные технологии в создании арт-объектов.** Управление современными арт-проектами требует не только художественного видения, но и умелого подбора технологий, обеспечивающих наилучший результат. Креативные менеджеры в арт-индустрии анализируют доступные технологические решения и оценивают их влияние на производственный процесс и конечный результат. Наиболее важными критериями выбора являются стоимость, время внедрения и качество реализации проекта [7].

При выборе технологий для реализации арт-объектов менеджеры используют комплексный подход, среди них:

1) Анализ стоимости: оценка финансовых затрат на материалы, оборудование и производственные процессы. Такие технологии, как 3D-печать, могут значительно снизить стоимость создания прототипов, в то время как литье металла требует значительных первоначальных инвестиций [11];

2) Сроки выполнения: выбор технологий с учетом временных ограничений. Лазерная резка позволяет быстро изготовить сложные элементы, в то время как традиционные методы, такие как литейное производство, требуют больше времени на подготовку форм и обработку деталей;

3) Качество конечного продукта: технологии должны соответствовать художественным и техническим требованиям проекта. VR/AR позволяет протестировать концепцию до ее физического воплощения, что снижает вероятность ошибок при проектировании [12].

Выбор технологии напрямую влияет не только на результат, но и на организацию взаимодействия внутри команды. Развитие цифровых инструментов управления, таких как онлайн-платформы для 3D-моделирования и проектного менеджмента, способствует более эффективному взаимодействию между дизайнерами, инженерами и художниками.

Управление инновациями в арт-индустрии направлено на внедрение новых технологий и оптимизацию производственных процессов [4]. Это включает следующие аспекты:

- адаптация современных технологий - использование 3D-печати, VR/AR и светодиодных систем освещения для улучшения художественного воздействия и функциональности арт-объектов.

- Баланс творчества и технических возможностей - поиск решений, которые не только отвечают эстетическим и концептуальным требованиям, но и технически возможны. Например, комбинированные технологии, такие как цифровая гравировка на металлических поверхностях, позволяют добиться высокого уровня детализации при минимальных временных затратах [9].

Примеры из мировой практики:

- На практике существует множество примеров успешной реализации художественных проектов с использованием технологий. Например, проект «Огни залива» в Сан-Франциско, где использование светодиодных элементов и компьютерного управления позволило создать масштабную световую инсталляцию, динамично реагирующую на изменения в окружающей среде.

- Стратегии менеджмента при совмещении искусства и технологий
- Современные стратегии креативного менеджмента включают в себя интеграцию различных технологий в художественные проекты с учетом их воздействия на зрителя. Например, использование дополненной реальности для цифрового улучшения традиционных скульптур позволяет создать уникальный пользовательский опыт. Такие проекты, как цифровая галерея ARTECHOUSE, демонстрируют успешное сочетание интерактивного искусства и передовых технологий управления проектами [8].

Таким образом, управление инновациями и грамотный выбор технологий позволяют достигать высокой художественной ценности арт-объектов, делая их более доступными, интерактивными и долговечными.

## **Заключение**

Современные технологии открывают новые горизонты для искусства и дизайна, позволяя художникам и креативным менеджерам создавать уникальные арт-объекты с высоким уровнем детализации, интерактивности и адаптации к окружающему пространству. В этой статье мы рассмотрели основные технологические решения, используемые при создании арт-объектов, включая 3D-печать, лазерную резку, литье металла, виртуальное моделирование и светодиодное освещение. Каждое из этих решений по-своему влияет на процесс проектирования, ускоряя производство, снижая затраты и расширяя возможности художественного выражения.

Будущее арт-индустрии — за дальнейшим развитием цифровых инструментов, роботизированных систем и искусственного интеллекта, которые позволят создавать еще более сложные и инновационные проекты. Технологии VR/AR будут активно интегрироваться в музейные пространства, городскую среду и цифровые галереи, делая искусство доступным в любой точке мира. Автоматизированные производственные процессы и использование экологичных материалов станут ключевыми аспектами в разработке арт-объектов будущего.

Креативным менеджерам важно понимать баланс между технологическими возможностями и художественной выразительностью. Эффективное управление арт-проектами подразумевает выбор оптимальных инструментов, координацию работы специалистов и интеграцию инноваций, которые помогают раскрыть потенциал каждого объекта. Гибкость, эксперименты и междисциплинарный подход позволят объединить искусство и технологии для создания произведений, способных вдохновить и сформировать новые направления в арт-индустрии.

Научный руководитель: Доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент Любименко А.И.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Lyubimenko A.I.

### Список литературы

1. Любименко, А. И. Кинетическое искусство: особенности и перспективы / А. И. Любименко, М. В. Чигиринова // Дизайн. Материалы. Технология: научный журнал. Санкт-Петербург. 2015. № 4 (39). с. 38-41. ISSN 1990-8997.
2. Алибекова М.И. Современные технологии в художественном проектировании [Электронный ресурс]. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_30698342\\_42185494.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_30698342_42185494.pdf) (дата обращения: 18.03.2025).
3. Ананьева Т.В., Ларских Е.Л. Разработка малых архитектурных форм с применением компьютерных технологий [Электронный ресурс]. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_48039857\\_39344155.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48039857_39344155.pdf) (дата обращения: 18.03.2025).
4. Барышев Р.А., Копцева Н.П. Технологические инновации для дизайна искусственной среды [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=59459485> (дата обращения: 18.03.2025).
5. Бурова Т.Ю., Гайнанова Д.Р. Проектные решения и современные технологии арт-объектов средового дизайна [Электронный ресурс]. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_55367684\\_24119851.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_55367684_24119851.pdf) (дата обращения: 18.03.2025).
6. Вергунова Н.С. Технологии 3D-печати в современной архитектуре [Электронный ресурс]. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_30060463\\_2356504.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_30060463_2356504.pdf) (дата обращения: 18.03.2025).
7. Елисеева А.А. Инновационные технологии в современном искусстве и художественном проектировании [Электронный ресурс]. URL: [https://archvuz.ru/2013\\_3/18/](https://archvuz.ru/2013_3/18/) (дата обращения: 18.03.2025).
8. Казакова Н.Ю., Круталевич С.Ю. Digital design in modern urban areas [Электронный ресурс]. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_42345087\\_44591500.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_42345087_44591500.pdf) (дата обращения: 18.03.2025).
9. Поморов С.Б., Прохоров Н.С. Информационные технологии в дизайне городской среды [Электронный ресурс]. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_49830272\\_50882546.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_49830272_50882546.pdf) (дата обращения: 18.03.2025).
10. Путилина О.С., Борисова Е.А. Влияние арт-технологий на развитие современного дизайна [Электронный ресурс]. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_38037912\\_19505593.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_38037912_19505593.pdf) (дата обращения: 18.03.2025).
11. Смирнов Д.А., Лебедева Т.В., Колодий-Тяжов Л.А. Разработка и создание арт-объекта «Ювелир» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_48471746\\_66366403.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48471746_66366403.pdf) (дата обращения: 18.03.2025).
12. Шопина Е.В., Маркова М.А. Методика создания арт-объекта с применением программных пакетов [Электронный ресурс]. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_46134084\\_81300942.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_46134084_81300942.pdf) (дата обращения: 18.03.2025).

### References

1. Lyubimenko, A. I. Kineticheskoe iskusstvo: osobennosti i perspektivy [Kinetic art: features and prospects] / A. I. Lyubimenko, M. V. Chigirinova // Design. Materials. Technology: scientific journal. St. Petersburg. 2015. № 4 (39). с. 38-41. ISSN 1990-8997.
2. Alibekova, M.I. Sovremennyye tekhnologii v khudozhestvennom proektirovanii [Modern technologies in artistic design]. Available at: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_30698342\\_42185494.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_30698342_42185494.pdf) (accessed: 18.03.2025). (in Rus.)
3. Ananyeva, T.V., Larskikh, E.L. Razrabotka malykh arkhitekturnykh form s primeneniem komp'yuternykh tekhnologiy [Development of small architectural forms using computer technologies]. Available at: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_48039857\\_39344155.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48039857_39344155.pdf) (accessed: 18.03.2025). (in Rus.)
4. Baryshev, R.A., Koptseva, N.P. Tekhnologicheskie innovatsii dlya dizayna iskusstvennoy sredy [Technological innovations for artificial environment design]. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=59459485> (accessed: 18.03.2025). (in Rus.)
5. Burova, T.Yu., Gaynanova, D.R. Proektnye resheniya i sovremennyye tekhnologii art-ob'ektov sredovogo dizayna [Design solutions and modern technologies for environmental art objects]. Available at: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_55367684\\_24119851.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_55367684_24119851.pdf) (accessed: 18.03.2025). (in Rus.)
6. Vergunova, N.S. Tekhnologii 3D-pechati v sovremennoy arkhitekture [3D printing technologies in modern architecture]. Available at: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_30060463\\_2356504.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_30060463_2356504.pdf) (accessed: 18.03.2025). (in Rus.)
7. Eliseeva, A.A. Innovatsionnyye tekhnologii v sovremennom iskusstve i khudozhestvennom proektirovanii [Innovative technologies in contemporary art and design]. Available at: [https://archvuz.ru/2013\\_3/18/](https://archvuz.ru/2013_3/18/) (accessed: 18.03.2025). (in Rus.)
8. Kazakova, N.Yu., Krutalevich, S.Yu. Digital design in modern urban areas. Available at: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_42345087\\_44591500.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_42345087_44591500.pdf) (accessed: 18.03.2025). (in Rus.)
9. Pomorov, S.B., Prokhorov, N.S. Informatsionnyye tekhnologii v dizayne gorodskoy sredy [Information technologies in urban environment design]. Available at: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_49830272\\_50882546.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_49830272_50882546.pdf) (accessed: 18.03.2025). (in Rus.)
10. Putilina, O.S., Borisova, E.A. Vliyaniye art-tekhnologiy na razvitie sovremennogo dizayna [The impact of art technologies on the development of modern design]. Available at: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_38037912\\_19505593.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_38037912_19505593.pdf) (accessed: 18.03.2025). (in Rus.)
11. Smirnov, D.A., Lebedeva, T.V., Kolodiy-Tyazhov, L.A. Razrabotka i sozдание art-ob'ekta «Yuvelir» [Development and creation of the art object "Jeweler"]. Available at: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_48471746\\_66366403.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_48471746_66366403.pdf) (accessed: 18.03.2025). (in Rus.)

12. Shopina, E.V., Markova, M.A. Metodika sozdaniya art-ob'ekta s primeneniem programmnogo obespecheniya [Methodology for creating an art object using software packages]. Available at: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_46134084\\_81300942.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_46134084_81300942.pdf) (accessed: 18.03.2025). (in Rus.)

УДК 659.4

А.В. Муравьева

## СОЗДАНИЕ ИМИДЖА ПОСРЕДСТВОМ PR-ТЕКСТОВ: ОПЫТ ПЕТЕРБУРГСКОГО БРЕНДА ARMY PRAHT

© А.В. Муравьева, 2025

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18*

Статья посвящена анализу роли PR-текстов в формировании имиджа компании на примере петербургского бренда *Army Praht*. Исследуются такие виды текстов как имиджевая статья и интервью, способствующие созданию уникального образа бренда и укреплению его репутации. Обосновывается выбор коммуникационных практик, позволяющих бренду выделиться среди конкурентов на рынке и выстроить доверительные отношения с потребителем.

Ключевые слова: PR-текст, имидж, сторителлинг, медиатексты, имиджевое интервью, имиджевая статья, лояльность, брендинг, репутация

A.V. Muravyova

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

### CREATING AN IMAGE THROUGH PR-TEXTS: THE EXPERIENCE OF THE ST.PETERSBURG BRAND ARMY PRAHT

*The article analyzes the role of PR texts in shaping the company's image using the example of the St. Petersburg brand Army Praht. The article explores such types of texts as image articles and interviews that contribute to creating a unique brand image and strengthening its reputation. The author substantiates the choice of communication practices that allow the brand to stand out from competitors in the market and build trusting relationships with consumers.*

**Keywords:** PR text, image, storytelling, media texts, image interview, image article, loyalty, branding, reputation.

Мир медиа информационно перегружен, PR-тексты в нем играют ключевую роль при формировании имиджа компании, управлении репутацией и влиянии на восприятие бренда. Они служат мощным инструментом коммуникации, позволяя выстраивать доверительные отношения с целевой аудиторией. Через корректно и грамотно составленные пресс-релизы, статьи, посты в социальных сетях и другие форматы PR-текстов компании могут транслировать свои ценности, подчеркивать свою уникальность и демонстрировать социальную ответственность. Управление репутацией с помощью таких текстов помогает не только привлекать новых клиентов, но и удерживать лояльность существующих, минимизируя риски негативного восприятия. Петербургский бренд аксессуаров и одежды *Army Praht*, ставший популярным благодаря уникальным дизайнам сумок, активно используют эти инструменты для укрепления репутации и повышения узнаваемости.

В своей работе «PR-текст в системе публичных коммуникаций» А. Д. Кривоносов определяет имиджевые PR-тексты, как особый жанр публичных коммуникаций, направленный на формирование и поддержание положительного образа базисного субъекта – компании, организации или личности. Эти тексты отличаются тем, что они не просто информируют аудиторию, но и формируют эмоционально насыщенный образ бренда. Имиджевые статьи, благодаря своей публицистической природе, способны сочетать аналитическую глубину с элементами сторителлинга, что делает их не просто источником информации, но и мощным средством воздействия на аудиторию. В свою очередь, интервью добавляют «человеческое измерение», позволяя через личность интервьюируемого – будь то руководитель компании или эксперт – транслировать ценности бренда и выстраивать доверительные отношения с публикой [1].

Яркими чертами оформления имиджевой статьи являются отсутствие авторской подписи, использование элементов фирменного стиля (логотип, фирменные цвета, слоган), а также включение факт-листа в отдельной врезке и имиджевых фотографий. По своему оформлению такие статьи зачастую схожи с рекламными: возможна тонировка страницы, акцент на корпоративной атрибутике и визуальных элементах [2]. Отсутствие авторской подписи, характерное для обоих форматов, стирает в восприятии аудитории грань между PR-текстом и рекламой, что подчеркивает их общую цель – влияние на мнение и формирование положительного образа.

Имиджевое интервью является важным инструментом PR, поскольку оно позволяет не только донести ключевые сообщения бренда, но и создать эмоциональную связь с аудиторией бренда. По словам А.Д. Кривоносова, имиджевое интервью отличается от других PR-текстов своей направленностью на персонификацию бренда: через личность



спикера раскрываются ценности, миссия и уникальные черты компании, что делает бренд более человечным и близким к потребителям, что, в свою очередь, способствует укреплению доверия и лояльности [1].

Как отмечает А. Н. Чумиков, успешное интервью строится на тщательной подготовке: важно определить ключевые темы, которые раскроют ценности бренда, и сформулировать вопросы, которые помогут спикеру говорить искренне и увлекательно [2]. Имиджевое интервью, как правило, включает в себя базовые сведения о собеседнике, а также название компании или организации, которую он представляет. Эти данные помогают аудитории идентифицировать спикера и понять его роль в контексте бренда. Что касается подписи автора материала, она не является обязательным элементом, однако в большинстве случаев присутствует, чтобы подчеркнуть авторство и ответственность за подготовку интервью.

Оба формата – и имиджевая статья, и имиджевое интервью – служат инструментами формирования репутации, однако различаются по способу подачи информации, степени вовлеченности аудитории и восприятию.

Первое различие – формат и стиль изложения. Имиджевая статья представляет собой аналитический или публицистический текст, выдержанный в нейтральном или экспертном тоне. Информация подается структурировано, с опорой на факты, статистику и аргументированные выводы. Имиджевое интервью – это диалогическая форма, где позиция раскрывается через прямые высказывания интервьюируемого. Такой формат создает эффект личного общения, делая материал более живым и эмоциональным.

Второе различие – степень субъективности и достоверности. Статья воспринимается как более объективный источник, поскольку автор может уравнивать мнения, ссылаться на исследования и давать разносторонний анализ. Интервью, напротив, подчеркивает, личную позицию героя, что усиливает доверие к его словам, но сужает ракурс освещения темы.

Третье различие – воздействие на аудиторию. Статья лучше подходит для глубокого погружения в тему, формирования экспертного имиджа. Интервью работает на эмоциональном уровне, помогая выстроить более доверительные отношения с читателем.

Как отмечают современные специалисты в области маркетинга и PR, например Балахонская Л. В., сочетание аналитических статей и персонифицированных интервью позволяет охватить разные сегменты аудитории. Статья дает системное понимание, а интервью добавляет человеческое измерение, усиливая тем самым вовлеченность. Выбор между ними зависит от целей коммуникации: если нужно представить компанию как лидера в отрасли, лучше подойдет имиджевая статья, а если важно показать харизму ее лидера – имиджевое интервью [3].

Для того, чтобы создать эффективный PR-текст, в том числе имиджевый, необходимо соблюдать некоторые принципы, которые помогут не только привлечь внимание потенциальной аудитории, но и укрепить доверие к компании или бренду.

Первый из таких принципов – уникальность и узнаваемость бренда. Текст должен подчеркивать индивидуальные черты компании, выделяя ее среди конкурентов. Это достигается через акцент на ценности, миссию и особенности товара, которые делают бренд запоминающимся в сознании потребителей.

Второй важный принцип – эмоциональная вовлеченность и сторителлинг. По мнению А.Н. Чумикова, PR-тексты должны не просто информировать о товаре, но и вызывать эмоциональный отклик у аудитории [2]. Использование storytelling позволяет превратить сухие факты в увлекательные истории, которые легче воспринимаются и запоминаются, особенно сейчас, в условиях перенасыщенности рынка и клипового мышления как специфики в поведенческом поведении. Например, кейсы о том, как бренд преодолевал трудности или вдохновлялся идеями, помогают заинтересовать потребителя и создать связь между аудиторией и компанией/брендом.

Третий принцип – достоверность и прозрачность информации. Современная аудитория ценит честность и открытость. Как подчеркивает И. А. Малькевич, недостоверная информация или скрытые факты могут подорвать доверие к бренду, поэтому важно, чтобы PR-тексты были основаны на проверенных данных и отражали реальное положение дел [4].

Можно сделать вывод, что PR-тексты напрямую влияют на восприятие бренда целевой аудиторией. Они помогают компании донести свои ценности, укрепить репутацию и повысить лояльность потребителей. Эти тексты служат связующим звеном между компанией и ее потребителями. Они не только информируют, но и создают эмоциональную связь, что особенно важно в современных условиях перенасыщенного рынка. Активно используя такой инструмент, как сторителлинг и личные истории, бренд становится ближе к аудитории, усиливая ее вовлеченность.

Бренд Arny Praht – это современное воплощение семейного дела, история которого насчитывает более 100 лет. Начало было положено в 1920 году, когда Генрих Прахт основал шляпную артель в городе Марксштадт (город, который располагался на берегу Волги, недалеко от Саратова в 1920-1942 гг.). В 1960-е годы его сын, Арнольд Прахт, расширил производство, добавив в ассортимент сумки и кошельки. В 1990-е годы компания переехала в Санкт-Петербург, где продолжала развиваться, а в 2014 году появился современный бренд ARNY PRAHT [5].

Миссия бренда заключается в создании качественных, стильных и доступных аксессуаров, которые отражают индивидуальность своих владельцев. ARNY PRAHT стремится сохранять традиции семейного производства, одновременно внедряя современные технологии и тренды. Ценности бренда – это преемственность поколений, внимание к качеству, экологичность и социальная ответственность.

ARNY PRAHT выделяется на рынке благодаря сочетанию исторического наследия и современных подходов. В отличие от многих конкурентов, бренд делает акцент на эксклюзивности и индивидуальности, предлагая клиентам возможность создавать уникальные дизайны сумок (вначале пути основатель бренда Влад Прахт создал интернет-ателье, где предлагал клиентам базовые цвета и лекала, а они, в свою очередь, могли комбинировать их по своим предпочтениям, в итоге получался модный аксессуар с эксклюзивным дизайном). Кроме того, Arny Praht активно использует

экокожу, что подчеркивает его приверженность экологическим принципам. Также бренд позволяет сдавать старые сумки и рюкзаки бренда на переработку, а взамен предоставляют скидку на новое изделие.

Бренд также известен своими коллаборациями с благотворительными организациями, такими как Всемирный фонд дикой природы, «Ночлежка», «Упсала-цирк» и фонд «Антон тут рядом». Эти проекты не только демонстрируют социальную ответственность ARNY PRAHT, но и помогают бренду говорить на одном языке с аудиторией, разделяющей его ценности.

Целевая аудитория ARNY PRAHT – это люди, которые ценят качество, стиль и осознанный подход к потреблению. Это преимущественно жители крупных городов в возрасте от 20 до 40 лет, стремящиеся окружить себя продуктами, отражающими их индивидуальность и жизненные принципы.

Бренд успешно находит отклик у этой аудитории благодаря сочетанию доступных цен, высокого качества и экологичности продукции. Кроме того, ARNY PRAHT активно взаимодействует с клиентами, собирая обратную связь и предлагая решения, которые соответствуют их потребностям. Это позволяет бренду не только удерживать лояльных покупателей, но и привлекать новых, что подтверждается высокой долей возвращающихся покупателей.

Главный месседж бренда ARNY PRAHT – «Выбери себя среди нескончаемого потока трендов и метаморфоз человечества» – это призыв к осознанности, индивидуальности и уверенности аудитории в своем выборе. Бренд предлагает своим клиентам не просто аксессуары, а возможность выразить свою уникальность и оставаться верными себе в мире, где тренды и стандарты постоянно меняются.

Как уже было ранее отмечено, имиджевые статьи – это один из ключевых инструментов, которые бренд ARNY PRAHT использует для продвижения своих ценностей, укрепления репутации и создания эмоциональной связи с аудиторией. Через грамотно выстроенные тексты бренд не только рассказывает о себе, но и формирует устойчивый положительный образ, который резонирует с его целевой аудиторией. Одним из ярких примеров является статья, опубликованная на платформе VC.ru, под названием «ARNY PRAHT: как продолжать семейное дело со столетней историей и попасть на Lamoda» [6].

Статья посвящена истории бренда, его миссии и ценностям. Авторы (сами владельцы бренда Влад Прахт и его жена Анна) рассказывают о том, как ARNY PRAHT прошел путь от небольшой семейной артели до современного бренда, представленного на крупных маркетплейсах.

Структура статьи включает.

1. **Введение** – цепляющий заголовок и краткое описание темы.

В данном случае статья носит название «ARNY PRAHT: как продолжать семейное дело со столетней историей и попасть на Lamoda».

Описание данной статьи: «Истории семейного производства Прахт уже более 100-лет. В 2021 году оно известно под брендом ARNY PRAHT. Компания специализируется на сумках из экокожи, регулярно обновляет коллекции и представлена на многих маркетплейсах. О том, как выходить на крупные торговые площадки и не затеряться среди тысячи других брендов, рассказал сооснователь ARNY PRAHT Влад Прахт в рамках проекта Lamoda о перспективных российских брендах» [6].

2. Основная часть – история бренда, его ценности, примеры успешных коллабораций и социальных инициатив.

В данной статье были приведены примеры организаций, с которыми сотрудничает ARNY PRAHT:

«Коллаборации ARNY PRAHT

- со Всемирным фондом дикой природы в России;
- с благотворительной организацией Ночлежка;
- с «Упсала-цирком»;
- с Фондом «Антон тут рядом».

3. Заключение – подведение итогов и призыв к действию (к примеру, узнать больше о бренде или поддержать его проекты).

Пример: «Для сотрудничества мы ищем близкие нам по ценностям бренды. Большая аудитория какой-либо компании не станет для нас поводом работать вместе. При выборе партнера мы всегда руководствуемся одним важным правилом — не подвести свою аудиторию. Если наш бренд, которому доверяют, делает коллаборацию с другой компанией, наша аудитория автоматически полностью доверять и ей» [6].

Ключевые сообщения:

- преемственность поколений и уважение к традициям;
- приверженность экологичности (использование экокожи);
- социальная ответственность (коллаборации с благотворительными фондами). Примеры из текста: «...при сотрудничестве с благотворительными фондами мы берем на себя все расходы по разработке продукта, предварительно обсудив детали, касающиеся брендинга и дизайнерских решений», «...Часто мы сами приходим к фондам с предложением о сотрудничестве. Для нашего бренда — это важный способ говорить о своей социальной позиции. Большую часть вырученных средств от таких коллекций мы жертвуем в фонд» [6].

На основании рассмотренной статьи, можно сделать вывод, что имиджевые статьи выполняют несколько важных функций:

- рассказывают историю бренда;
- демонстрируют миссию и ценности. Например, статья о коллаборации с фондом «Антон тут рядом» и выпуском модели сумки «Угрюмый заяц», в рамках которой команда ARNY

PRAHT и представители фонда разработали дизайн, используя в качестве основы иллюстрации Сергея Тиснека. Запуск модели был приурочен к ежегодному музыкальному фестивалю, который проводит благотворительная организация «Антон тут рядом» с целью сбора средств на помощь детям и взрослым с расстройством аутистического спектра. Такие проекты подчеркивают приверженность бренда ценностям социальной ответственности, укрепляют имидж компании, которая заботится не только о коммерческом успехе, но и об общественном благе [7];



□ создают эмоциональную связь. Истории о том, как бренд преодолевает трудности (например, во время пандемии) или помогал другим, делают его более человечным и близким для потребителей.

ARNY PRAHT использует разнообразные каналы для распространения своих имиджевых статей, что позволяет охватить максимально широкую аудиторию. Это различные средства массовой информации, как традиционные, так и цифровые. Публикации в авторитетных изданиях, таких как *vc.ru* или *sobaka.ru*, помогают бренду завоевать доверие широкой аудитории. Отдельно можно выделить такой коммуникационный канал, как блоги. ARNY PRAHT сотрудничает с популярными блогерами и инфлюенсерами, например, с Ксенией Худяковой и Викой Салават, что позволяет охватить узкую, но и заинтересованную аудиторию.



*Екатерина Царева с сумкой Arny Pracht*



*Вика Салават с сумкой Arny Pracht*



*Ксения Худякова с сумкой Arny Pracht*

Бренд так же активно использует социальные сети для продвижения статей. Анонсы и ключевые моменты публикуются в соцсетях, что усиливает виральность контента и помогает оставаться на связи с аудиторией.

В современном мире, где люди ежедневно сталкиваются с огромным потоком информации, PR-тексты приобретают особую значимость, становясь для компаний не просто каналом коммуникации, а инструментом создания осмысленных связей с аудиторией, работая как мостик между брендом и потребителем, превращая сухие факты в живые истории, которые запоминаются и вызывают доверие. Как демонстрирует опыт бренда ARNY PRAHT, умелое сочетание достоверности, сторителлинга и корпоративных ценностей в имиджевых материалах позволяет превратить историю компании в мощный ресурс для формирования лояльности. Когда бренд искренне рассказывает о своих традициях и социальных инициативах, он перестает быть безликой корпорацией, обретая человеческое измерение в глазах потребителей. Таким образом, можно сделать вывод, что качественный PR сегодня – это искусство выстраивания доверительного диалога в условиях, когда аудитория особенно ценит подлинность и осознанность в коммуникации, отвергая агрессивный маркетинг и пустые обещания.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат педагогических наук Н. А. Кузнецова

*Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Advertising and Public Relations, Candidate of Pedagogical Sciences N. A. Kuznetsova*

### Список литературы

1. Кривоносов, Алексей Дмитриевич. Жанры PR-текста: Учеб. пособие для студентов отд-ний связей с общественностью / А. Д. Кривоносов; С.-Петерб. гос. ун-т. Фак. журналистики. Каф. обществ. связей и рекламы. — СПб., 2001. — 138 с.
2. Чумиков, А. Н. Связи с общественностью и медиакоммуникации: учебник для вузов / А. Н. Чумиков. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 199 с.
3. Балахонская, Л. В. PR-текст: структура, содержание, оформление / Л. В. Балахонская. — СПб.: Свое издательство, 2015. — 198 с.
4. Малькевич, А. А. Организация и проведение кампаний в сфере связей с общественностью: учебник для вузов / А. А. Малькевич. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 127 с.
5. ARNY PRAHT — выбери себя среди нескончаемого потока трендов и метаморфоз человечества. URL: <https://arnypraht.com> (дата обращения: 25.02.2025)
6. ARNY PRAHT: как продолжать семейное дело со столетней историей и попасть на Lamoda — Личный опыт на vc.ru. URL: <https://vc.ru/life> (дата обращения: 20.02.2025)
7. Arny Praht перевыпустил коллаборацию с фондом «Антон тут рядом». URL: <https://profashion.ru> (дата обращения: 22.02.2025)

### References

- 1.Krivososov, Aleksey Dmitrievich. ZHanry PR-teksta: Ucheb. posobie dlya studentov otd-nij svyazej s obshchestvennost'yu / A. D. Krivososov; S.-Peterb. gos. un-t. Fak. zhurnalistiki. Kaf. obshchestv. svyazej i reklamy. — SPb., 2001. — 138 s.
- 2.CHumikov, A. N. Svyazi s obshchestvennost'yu i mediakommunikacii : uchebnik dlya vuzov / A. N. CHumikov. — 2-e izd., pererab. i dop. — Moskva: Izdatel'stvo YUrajt, 2025. — 199 s.
- 3.Balahonskaya, L. V. PR-tekst: struktura, soderzhanie, oformlenie / L. V. Balahonskaya. — SPb.: Svoe izdatel'stvo, 2015. — 198 s.
- 4.Mal'kevich, A. A. Organizaciya i provedenie kampanij v sfere svyazej s obshchestvennost'yu : uchebnik dlya vuzov / A. A. Mal'kevich. — 3-e izd., pererab. i dop. — Moskva: Izdatel'stvo YUrajt, 2025. — 127 s.
- 5.ARNY PRAHT — vyberi sebya sredi neskonchaemogo potoka trendov i metamorfoz chelovechestva. URL: <https://arnypraht.com/about-us/?srsltid=AfmBOorG-lJIwWNkbM3w23Up9uy3-xBj2xLpujbVztrVhdxKQHLYK4fd> (data obrashcheniya: 25.02.2025)
- 6.ARNY PRAHT: kak prodolzhat' semejnoe delo so stoletnej istoriej i popast' na Lamoda — Lichnyj opyt na vc.ru. URL: <https://vc.ru/life/224084-army-praht-kak-prodolzhat-semeinoe-delo-so-stoletnei-istoriei-i-popast-na-lamoda> (data obrashcheniya: 20.02.2025)
- 7.Arny Praht perevypustil kollaboraciyu s fondom «Anton tut ryadom». URL: <https://profashion.ru/fashion/design/army-praht-perevypustil-kollaboratsiyu-s-fondom-anton-tut-ryadom/> (data obrashcheniya: 22.02.2025)



А. Г. Мягкова

# ОБЪЕКТИВИЗАЦИЯ ЧУВСТВЕННОГО НАЧАЛА В РЕКЛАМЕ МОДНОЙ ИНДУСТРИИ

© А. Г. Мягкова, 2025

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

**Статья посвящена исследованию объективизации чувственного начала в рекламе модной индустрии через призму философских, исторических и современных подходов. Рассматриваются ключевые теоретические концепции (Кант, Бодрийяр, Адорно), анализируется эволюция восприятия телесности в моде, от доминирования «мужского взгляда» до современных цифровых стратегий. Особое внимание уделено противоречиям между коммерциализацией чувственности и ее эстетической ценностью, а также культурным различиям в восприятии модных образов. В работе показано, как глобальные тренды сталкиваются с локальными нормами, формируя новые формы репрезентации тела в рекламе. Исследование базируется на междисциплинарном подходе, сочетающем философский анализ, историческую ретроспективу и критический разбор современных маркетинговых практик.**

Ключевые слова: чувственное начало, объективизация, модная индустрия, реклама, мужской взгляд, телесность, коммерциализация, цифровая эпоха, гендерные стереотипы, культурные различия

А. Г. Мягкова

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

OBJECTIFICATION OF THE SENSUAL BEGINNING IN ADVERTISING FASHION INDUSTRY

*This article explores the objectification of sensory perception in fashion industry advertising through philosophical, historical, and contemporary perspectives. It examines key theoretical concepts (Kant, Baudrillard, Adorno) and analyzes the evolution of bodily representation in fashion - from the dominance of the "male gaze" to modern digital strategies. Special attention is given to the contradictions between the commercialization of sensuality and its aesthetic value, as well as cultural differences in the perception of fashion imagery. The study demonstrates how global trends interact with local norms, creating new forms of bodily representation in advertising. The research employs an interdisciplinary approach combining philosophical analysis, historical perspective, and critical examination of contemporary marketing practices.*

**Keywords:** sensory perception, objectification, fashion industry, advertising, male gaze, corporeality, commercialization, digital era, gender stereotypes, cultural differences

Чувственное начало как эстетическая категория занимает центральное место в философских дискуссиях о природе культуры и восприятия. В контексте моды оно проявляется через комплекс визуальных, тактильных и даже обонятельных аспектов, формируя уникальный сенсорный опыт взаимодействия с модными объектами. Мода, функционируя на пересечении материального и символического, телесного и духовного, представляет собой идеальное поле для исследования механизмов объективизации чувственного начала. Современная модная индустрия активно эксплуатирует этот феномен, превращая его в мощный инструмент маркетинговых коммуникаций.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью осмысления трансформации чувственного начала в условиях цифровизации культуры и глобализации модных трендов. Особый интерес представляет противоречие между коммерциализацией чувственности и сохранением её эстетической ценности. В данной статье мы последовательно рассмотрим философские основания концепции чувственного начала, проследим его историческую эволюцию в модной индустрии и проанализируем современные практики его объективизации в рекламе.

Теоретическое осмысление чувственного начала имеет глубокие философские корни. Иммануил Кант в «Критике способности суждения» заложил основы эстетического подхода, определяя чувственное начало как способность воспринимать прекрасное через непосредственные ощущения, свободные от утилитарных интересов. Согласно кантовской концепции, подлинное эстетическое удовольствие возникает в момент «незаинтересованного наслаждения» при созерцании объекта. Этот подход находит свое воплощение в работах многих современных дизайнеров, создающих коллекции, ориентированные на «чистую красоту» [1]. Ярким примером может служить творчество Татьяны Парфеновой, чья коллекция «Сад в саду» с её воздушными силуэтами и пастельными тонами воплощает кантовский идеал эстетической автономии [2].

Развивая кантовские идеи, современные исследователи отмечают, что подобный подход к чувственному началу особенно важен в условиях массового производства, где сохраняется потребность в подлинных эстетических переживаниях. В модной индустрии это проявляется в появлении нишевых брендов, делающих акцент на тактильных качествах материалов, гармонии цветовых сочетаний и продуманности силуэтов. Такие дизайнеры, как Филипп Лим или Жиль Сандер, сознательно дистанцируются от быстрой моды, предлагая вещи, рассчитанные на длительное созерцание и использование.

В противовес кантовскому идеализму, Жан Бодрийяр в «Системе вещей» предлагает радикально иное понимание чувственного начала как симулякра – искусственно сконструированной иллюзии, лишенной подлинного содержания. В его концепции современная мода предстает как гиперреальность, где материальные объекты утрачивают

свою вещественность, превращаясь в чистые знаки желания [3]. Показательна в этом отношении история парфюма Chanel №5, который после знаменитой рекламной кампании с Мэрилин Монро трансформировался из предмета роскоши в символ статуса, демонстрируя механизмы семиотической трансформации чувственного опыта [4].

Бодрийеровская концепция получила новое развитие в эпоху цифровых технологий, когда виртуальные образы стали самостоятельной ценностью. Современные цифровые коллекции одежды для метавселенных или NFT-проекты модных домов наглядно иллюстрируют, как чувственное начало полностью отрывается от материального носителя, существуя исключительно в виде цифровых артефактов. Этот процесс вызывает серьезные дискуссии о природе модного объекта и границах его чувственного восприятия.

Особый взгляд на проблему предлагает Теодор Адорно в «Эстетической теории». Представитель Франкфуртской школы акцентирует внимание на противоречии между подлинным искусством и рыночной логикой, утверждая, что капиталистическая система превращает чувственное начало в стандартизированный товар, лишая его критического потенциала и глубины. Эта концепция находит наглядное подтверждение в практике fast fashion, когда такие бренды как Zara тиражируют элементы haute couture, сохраняя внешнюю форму, но утрачивая оригинальный смысл и ценность [5].

Критическая теория Адорно приобретает особую актуальность в условиях современного перенасыщения модного рынка. Массовое производство, ориентированное на постоянное обновление ассортимента, приводит к обесцениванию чувственного опыта, превращая его в механический процесс потребления. Однако некоторые исследователи отмечают, что в последние годы наметилась обратная тенденция – рост интереса к медленной моде и осознанному потреблению, что может свидетельствовать о поиске новых форм подлинного чувственного взаимодействия с модными объектами.

История моды демонстрирует сложный процесс эволюции подходов к объективизации чувственного начала. Начиная с эпохи Возрождения, в европейской культуре формируется особый визуальный режим восприятия телесности, получивший в современной теории название «мужского взгляда» (male gaze). Этот феномен, детально проанализированный Лаурой Малви, предполагает конструирование женского образа через призму мужского восприятия и желания.

Анализ исторических источников показывает, что уже в придворной моде XVI-XVII веков прослеживаются четкие гендерные различия в подходе к демонстрации телесности. Мужской костюм акцентировал социальный статус и воинскую доблесть, в то время как женский – подчеркивал физические достоинства в соответствии с мужскими представлениями о привлекательности. Корсеты, кринолины и другие элементы женского гардероба того периода наглядно демонстрируют, как телесность становилась объектом художественной трансформации в угоду доминирующим эстетическим идеалам [6].

Особую роль в закреплении этой парадигмы сыграли мужчины-дизайнеры, начиная с Чарльза Ворта, ставшего в середине XIX века официальным портным императрицы Евгении. Создаваемые ими образы воплощали не столько реальные потребности женщин, сколько мужские фантазии о женственности. Историки моды отмечают, что именно в этот период окончательно сформировался институт кутюрье как творца, определяющего стандарты красоты, причем подавляющее большинство этих творцов были мужчинами.

Эта тенденция достигла апогея в творчестве Кристиана Диора, чей «New Look» с его культом узкой талии и пышной юбки стал визуальным манифестом послевоенной реконструкции гендерных ролей. Интересно, что сам Диор открыто признавал, что создавал одежду для «цветов и женщин», подчеркивая декоративную функцию женского образа. Его творчество стало кульминацией эпохи, когда женская мода практически полностью определялась мужскими представлениями о привлекательности [7].

В XX веке рекламная индустрия довела логику male gaze до совершенства, особенно в сегменте нижнего белья и парфюмерии. Кампании таких брендов как Calvin Klein или Victoria's Secret сознательно апеллировали к мужскому восприятию, даже когда продукция предназначалась для женщин. Анализ рекламных образов 1950-1990-х годов показывает устойчивую тенденцию к созданию пассивных, объективированных женских образов, существующих исключительно как объекты мужского желания.

Этот подход подвергся резкой критике со стороны феминистских теоретиков, отмечавших, что подобная репрезентация превращает женщин в объекты, лишая их субъектности и индивидуальности. Работы Джона Бергера «Искусство видеть» и Наоми Вульф «Миф о красоте» стали важными вехами в деконструкции традиционных механизмов объективации женской телесности в визуальной культуре.

Советский и постсоветский опыт демонстрирует особую траекторию развития чувственного начала в моде. Если в сталинский период доминировала парадная эстетика, сочетающая помпезность с подчеркнутой женственностью, то после падения «железного занавеса» произошла стремительная вестернизация модных образов. Архивные исследования показывают, что уже в 1930-е годы советская модная индустрия пыталась найти баланс между революционными идеалами и традиционными представлениями о женственности, что выражалось, например, в дискуссиях о допустимой длине юбок или степени открытости декольте [8].

Появление на постсоветском пространстве таких брендов как Versace и Gucci сопровождалось культурным шоком, связанным с непривычной откровенностью рекламных образов. Социологические исследования того периода фиксируют резкую поляризацию общественного мнения – от восторженного принятия новых эстетических стандартов до категорического неприятия «развращающего» влияния западной моды. Этот период стал важным этапом в формировании современного отношения к чувственному началу в постсоветских обществах.

Современный этап развития модной индустрии характеризуется радикальной трансформацией подходов к объективизации чувственного начала. С одной стороны, глобальные бренды все чаще обращаются к стратегиям

инклюзивности и бодипозитива, что находит выражение в кампаниях Savage X Fenty или Aerie. Эти проекты сознательно отказываются от традиционных стандартов красоты, демонстрируя разнообразие телесности и делая акцент на естественности [9].

Анализ последних рекламных кампаний показывает, что новый подход к чувственному началу предполагает отказ от жесткой объективации в пользу многомерной репрезентации личности. Вместо традиционных «объектных» поз и ракурсов все чаще используются образы уверенных в себе людей, чья сексуальность является органичной частью их идентичности, а не единственной характеристикой. Особенно показателен в этом отношении проект Savage X Fenty Рианны, где эротизм сочетается с подчеркиванием индивидуальности каждой модели.

С другой стороны, цифровая среда создает новые возможности для эксплуатации чувственного начала. Социальные сети и видеохостинги превратили визуальный контент в основной канал коммуникации с потребителем. Платформы позволяют брендам создавать эмоциональные нарративы, где модные образы существуют в контексте целостных lifestyle-концепций. Однако эта свобода самовыражения сопровождается новыми формами объективации, когда тело человека становится не столько субъектом, сколько контентом для вовлечения аудитории [10].

Исследователи цифровой культуры отмечают парадоксальную ситуацию: с одной стороны, социальные сети дают возможность преодоления традиционных стандартов красоты, с другой - алгоритмы платформ часто усиливают самые стереотипные представления о привлекательности. Анализ популярного контента показывает, что изображения, соответствующие традиционным канонам красоты, получают значительно больше взаимодействий, что создает мощный экономический стимул для воспроизводства старых схем объективации.

Яркой иллюстрацией этой тенденции служат провокационные кампании таких брендов как Gucci и Diesel, где сексуальность используется как инструмент создания вирусного эффекта. Особенностью цифровой эпохи становится стирание границ между рекламой, искусством и эпатажем, когда провокация превращается в самостоятельную ценность. Например, рекламные ролики Gucci часто напоминают короткометражные арт-хаусные фильмы, где эротизм является частью сложного визуального повествования.

При этом важно отметить, что современные технологии создают принципиально новые формы взаимодействия с чувственным началом. Виртуальные примерочные, цифровые коллекции одежды, технологии дополненной реальности — все это меняет сам характер восприятия модных объектов. В этих условиях традиционные механизмы объективации приобретают новые измерения, требуя переосмысления теоретических подходов к анализу чувственного начала в моде.

Современная ситуация характеризуется острыми культурными противоречиями в восприятии чувственного начала. Если в западном контексте наблюдается тенденция к либерализации и демистификации телесности, то в России последних лет, напротив, усиливаются консервативные тенденции. Это приводит к уникальному парадоксу, когда глобальные бренды вынуждены балансировать между международными стандартами и локальными культурными нормами.

Сравнительные исследования показывают, что в западноевропейских странах и Северной Америке последнее десятилетие ознаменовалось значительной либерализацией подходов к репрезентации тела в рекламе. Кампании, которые еще в начале 2000-х вызывали бурные дискуссии, сегодня воспринимаются как норма. Одновременно усиливается критика традиционных форм объективации, что выражается в появлении этических кодексов и инициатив по ответственной рекламе [11].

В России же наблюдается противоположная динамика. Анализ рекламных кампаний последних лет демонстрирует рост самоцензуры и ориентацию на более консервативные стандарты. Это проявляется как в выборе моделей (меньше откровенных поз, более скромные ракурсы), так и в общем визуальном языке рекламы. Особенно показателен в этом отношении сегмент массового рынка, где глобальные бренды адаптируют международные кампании к локальным культурным нормам.

Особенно показательно в этом отношении различие в восприятии гендерных аспектов моды. Унисекс-тенденции, получившие широкое распространение на Западе, сталкиваются в России с традиционными представлениями о мужественности и женственности. Социологические опросы показывают, что российские потребители в целом более консервативны в вопросах гендерного самовыражения через одежду, что создает уникальный вызов для международных брендов.

Аналогичные культурные коллизии возникают и в восприятии возрастных аспектов чувственности, когда реклама, считающаяся нормативной в Европе, может вызвать скандал в более консервативных обществах. Ярким примером может служить реакция на рекламные кампании с участием зрелых моделей, которые на Западе воспринимаются как проявление бодипозитива, а в России нередко критикуются за «неуместную» сексуализацию возраста [12].

Интересно, что эти различия проявляются не только на уровне официальной рекламы, но и в пользовательском контенте. Анализ модных блогов и аккаунтов в социальных сетях показывает значительные расхождения в подходах к самопрезентации между российскими и западными пользователями. Если последние чаще экспериментируют с откровенными образами и нетрадиционными сочетаниями, то российские блогеры обычно придерживаются более сдержанного стиля, даже когда демонстрируют дизайнерские вещи.

Анализ объективизации чувственного начала в модной индустрии демонстрирует сложную диалектику эстетических, коммерческих и культурных факторов. От философских идеалов Канта до цифровых стратегий современных брендов, чувственность остается мощным инструментом воздействия, требующим тонкого баланса между художественной ценностью и этической ответственностью.

Современный этап развития моды характеризуется обострением противоречий между глобальными трендами и локальными культурными традициями, между коммерческой эксплуатацией телесности и стремлением

к подлинному самовыражению. В этих условиях особенно важным представляется развитие критического подхода к анализу репрезентации чувственного начала, учитывающего как его эстетическое измерение, так и социально-культурные последствия.

Перспективы дальнейшего исследования связаны с изучением новых форм объективизации, возникающих под влиянием технологий виртуальной реальности и искусственного интеллекта, которые обещают радикально трансформировать привычные механизмы восприятия модных образов. Особого внимания заслуживает также изучение поколенческих различий в восприятии чувственного начала, особенно с учетом растущего влияния поколения Z, чьи эстетические предпочтения существенно отличаются от предыдущих поколений.

Так важным направлением будущих исследований могло бы стать сравнительное изучение региональных особенностей объективизации чувственного начала в моде. В условиях цифровизации розничной торговли визуальная презентация товара приобретает ключевое значение для конверсии продаж. Особую сложность представляет балансирование между эстетикой тела и сохранением коммерческой привлекательности без избыточного возбуждения визуальных рецепторов. Данное исследование направлено на выявление оптимальных стратегий визуальной объективизации чувственности в контексте маркетплейсов на примере бренда повседневной женской одежды «Kurzanpa».

Для проверки гипотезы о влиянии степени визуальной сексуализации на потребительское поведение был проведен А/В-тест двух фотосессий одного товара – клетчатой рубашки из весенней коллекции. Первая группа изображений (условно обозначенная как «элегантная чувственность») строилась на принципах скрытой эротики: модель демонстрировала одежду в естественных позах с акцентом на тактильные детали (касание ткани, полуприкрытое плечо, динамика движения). Вторая группа («прямая визуальная стимуляция») использовала классические приемы фэшн-фотографии с гипертрофированным выделением тела: облегающие силуэты, агрессивные ракурсы, контрастное освещение, подчеркивающее физические формы.

Обе группы изображений были размещены на Wildberries с идентичными текстовыми описаниями и ценой. В течение четырех недель фиксировались ключевые метрики: кликабельность (CTR), конверсия в покупку, средний чек и процент возвратов.

Несмотря на то, что изображения с прямой визуальной стимуляцией продемонстрировали более высокий CTR (4,5% против 3,8%), группа «элегантной чувственности» показала значительное превосходство по конверсии в покупку (12% против 8%) и среднему чеку (8500 руб. против 6900 руб.). Кроме того, уровень возвратов в первой группе оказался существенно ниже (9% против 15%), что свидетельствует о меньшем когнитивном диссонансе между ожидаемым и полученным товаром.

Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что современная аудитория маркетплейсов (преимущественно женщины 25–35 лет) реагирует не на прямую объективизацию тела, а на сложные визуальные нарративы, сочетающие эстетику повседневности с элементами чувственности. Чрезмерная чувствительность, хотя и привлекает первоначальное внимание, снижает доверие к бренду и увеличивает количество возвратов, так как потребитель воспринимает товар как «несоответствующий» реальности.

Результаты исследования согласуются с концепцией «slow seduction» [13], согласно которой современная мода все чаще эксплуатирует не явные эротические коды, а сложную игру с фактурами, динамикой и эмоциональными состояниями. В отличие от традиционной рекламы, где тело часто выступает как объект желания, в цифровой среде эффективнее работает стратегия «примеривания на себя» – когда потребитель проецирует не визуальную сенсуальность привлекательности модели, а собственное эмоциональное состояние.

Тем самым явно, что для брендов женской повседневной одежды, работающих на маркетплейсах, целесообразно сместить акцент с демонстрации тела на создание визуальных историй, подчеркивающих тактильные качества ткани, естественность поз и многослойность образа. Ключевыми элементами такой стратегии становятся:

- Динамика движения (модель в момент ходьбы или легкого касания одежды), создающая эффект присутствия.
- Акцент на фактурах (например, подсветка складок тканевого полотна), смещающий фокус с тела на материал.
- Естественное освещение, минимизирующее эффект искусственной «глянцевости» и снижающее диссонанс при получении товара.

Проведенное исследование подтверждает, что в условиях перенасыщенного визуального контента маркетплейсов наиболее эффективной стратегией становится не прямой эротизм, а сложная игра с эмоциональными и тактильными образами. Для бренда «Kurzanpa» это означает необходимость пересмотра визуального мерчандайзинга в сторону большей естественности и многослойности, что в долгосрочной перспективе повысит не только конверсию, но и лояльность аудитории.

В конечном счете, изучение объективизации чувственного начала в модной индустрии выходит за рамки чисто академического интереса. Оно имеет непосредственное практическое значение для всех участников модной коммуникации – от дизайнеров и маркетологов до конечных потребителей. Понимание механизмов этого процесса позволяет более осознанно подходить к созданию и восприятию модных образов в условиях быстро меняющейся медиасреды.

Научный руководитель: директор Лаборатории психологии и коммуникаций в сфере моды, доцент кафедры рекламы и связей с общественностью Института бизнес-коммуникаций СПбГУПТД, кандидат психологических наук Гордиенко Наталья Николаевна.

*Scientific supervisor: director of the Laboratory of Psychology and Communications in Fashion, Associate Professor of the Department of Advertising and Public Relations at the Institute of Business Communications SPbSUITD, Candidate of Psychological Sciences Gordienko Natalia Nikolaevna.*



## Список литературы

1. Кант И. О критике способности суждения. М.: Книга, 2024. 992 с.
2. Коллекции модного дома Татьяны Парфеновой. URL: <http://parfionova.ru/collections/tp> (дата обращения: 15.02.2025)
3. Бодрийяр Ж. Система вещей. М.: Книга, 2001. 238 с.
4. Женский журнал «Woman.ru». URL: <https://www.woman.ru/beauty/perfume/article/96525/> (дата обращения: 15.02.2025)
5. Адорно Т.: Критика коммерциализации эстетики. М.: Книга, 2022. 91 с.
6. Lipovetsky G. *l'empire de l'ephemere: la mode et son destin dans les societies modernes* gallim ard [Artistic worlds of the book]. Paris. Gallimard, 1987. 345 pp.
7. Стил В. Парижская мода: культурная история. М.: Книга, 2020. 265 с.
8. Дайс Е. Мода и идентичность в постсоветской России. М.: Книга, 2014. 322 с.
9. Интернет-журнал «Super.ru». URL: <https://super.ru/a/savagefenty?ysclid=m8xkotr5qg625728866> (дата обращения: 15.02.2025)
10. Баер Д. Контент-маркетинг. М.: Книга, 2021. 263 с.
11. Интернет журнал о фотографии «Photar.ru». URL: <https://photar.ru/mario-testino-tvorcheskaya-zhizn-velikogo-cheloveka/?ysclid=m8hdz7qz5h254189394> (дата обращения: 15.02.2025)
12. Издательская платформа «Dzen.ru». URL: <https://dzen.ru/a/ZOMr5p184ys6e6Te?ysclid=m8xkumznpj211430429> (дата обращения: 15.02.2025)
13. Analytics Platform «DataBox» URL: <https://databox.com/how-to-measure-content-marketing-funnel> (дата обращения: 15.02.2025)

## References

1. Kant I. *O kritike sposobnosti suzheniya* [Critique of Judgment]. Moscow. Kniga, 2024. 992 pp. (in Rus.).
2. *Kollekcii modnogo doma Tat'iany Parfenovoj* [Collections of the Tatyana Parfenova Fashion House]. URL: <http://parfionova.ru/collections/tp> (date accessed: 15.02.2025)
3. Bodrijar Zh. *Sistema veshhej* [The System of Objects]. Moscow. Kniga, 2001. 238 pp. (in Rus.).
4. Zhenskij zhurnal «Woman.ru». URL: <https://www.woman.ru/beauty/perfume/article/96525/> [Women's Magazine "Woman.ru"]. (date accessed: 15.02.2025)
5. Adorno T. *Kritika kommerzializacii jestetiki* [Critique of the Commercialization of Aesthetics]. Moscow. Kniga, 2022. 91 pp. (in Rus.).
7. Steele V. *Parizhskaja moda: kul'turnaja istorija* [Paris Fashion: A Cultural History]. Moscow. Kniga, 2020. 265 pp. (in Rus.).
8. Deis E. *Moda i identichnost' v postsovetsoj Rossii* [Fashion and Identity in Post-Soviet Russia]. Moscow. Kniga, 2014. 322 pp. (in Rus.).
9. *Internet-zhurnal «Super.ru»* [Online Magazine "Super.ru"]. URL: <https://super.ru/a/savagefenty?ysclid=m8xkotr5qg625728866> (date accessed: 15.02.2025)
10. Baer D. *Kontent-marketing* [Content Marketing]. Moscow. Kniga, 2021. 263 pp. (in Rus.).
11. *Internet-zhurnal o fotografii «Photar.ru»*. URL: <https://photar.ru/mario-testino-tvorcheskaya-zhizn-velikogo-cheloveka/?ysclid=m8hdz7qz5h254189394> [Online Photography Magazine "Photar.ru"]. (date accessed: 15.02.2025)
12. *Izdatel'skaja platforma «Dzen.ru»*. URL: <https://dzen.ru/a/ZOMr5p184ys6e6Te?ysclid=m8xkumznpj211430429> [Publishing Platform "Dzen.ru"]. (date accessed: 15.02.2025)

# ВЕКТОРЫ ВЛИЯНИЯ РЕКЛАМЫ НА ХАРАКТЕРИСТИКИ ТОВАРА

© Р. Б. Петров, 2024

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

*Реклама, будучи одним из ключевых инструментов маркетинга, не только информирует потребителя, но и активно формирует восприятие товара, трансформируя его объективные и субъективные характеристики. В данной статье подробно анализируются механизмы*

*влияния рекламы на товарные свойства: от психологического позиционирования до технологической адаптации продукта. Рассматриваются кейсы из различных отраслей (автомобилестроение, IT, FMCG), а также критически оцениваются негативные аспекты, такие как greenwashing и рост себестоимости. Статья опирается на исследования в области экономики, маркетинга и потребительской психологии.*

**Ключевые слова:** реклама, характеристики товара, восприятие, дифференциация, greenwashing, экономика маркетинга, целевая аудитория

R.B. Petrov

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

## VECTORS OF INFLUENCE OF ADVERTISING ON PRODUCT CHARACTERISTICS

*Advertising, as one of the key marketing tools, not only informs consumers but also actively shapes the perception of a product, transforming both its objective and subjective characteristics. This article provides a detailed analysis of the mechanisms through which advertising influences product attributes, ranging from psychological positioning to technological adaptation. Case studies from various industries (automotive, IT, FMCG) are examined, and negative aspects such as greenwashing and increased production costs are critically assessed. The article draws on research in economics, marketing, and consumer psychology, offering a comprehensive perspective on the interplay between advertising and product characteristics.*

**Keywords:** advertising, product characteristics, quality perception, differentiation, greenwashing, marketing economics, target audience.

Реклама, будучи одним из ключевых инструментов маркетинга, не только информирует потребителя, но и активно формирует восприятие товара, трансформируя его объективные и субъективные характеристики. В данной статье подробно анализируются механизмы влияния рекламы на товарные свойства: от психологического позиционирования до технологической адаптации продукта. Рассматриваются кейсы из различных отраслей (автомобилестроение, IT, FMCG), а также критически оцениваются негативные аспекты, такие как greenwashing и рост себестоимости. Статья опирается на исследования в области экономики, маркетинга и потребительской психологии, предлагая комплексный взгляд на взаимосвязь рекламы и товарных характеристик.

В эпоху глобализации и цифровизации реклама перестала быть пассивным каналом коммуникации. Она превратилась в активный фактор, переопределяющий саму суть товара. Под характеристиками товара понимаются:

- Физические параметры: качество, дизайн, функциональность.
- Нематериальные атрибуты: брендовый имидж, эмоциональная ценность, статусность.

Реклама воздействует на эти характеристики через: психологическое программирование (создание ассоциаций, например, «iPhone = инновации»), обратную связь с рынком (анализ реакции на рекламные кампании) и конкурентное давление (необходимость выделиться среди аналогов).

Согласно теории Филипа Котлера, реклама формирует «карту восприятия» товара в сознании потребителя. Например, бренд Rolex через рекламу акцентирует не точность часов, а их статусность, что позволяет устанавливать цену в десятки раз выше себестоимости.

Экономический эффект, достигаемый данной рекламной кампанией:

- Субъективная ценность товара растет, даже если его объективные свойства остаются неизменными.
- Реклама создает «эффект ореола», когда улучшение одного параметра (например, дизайна) повышает оценку других характеристик (надежность, функциональность).

Классическая модель AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) в цифровую эпоху дополняется этапом «Advocacy» (продвижение через пользовательский контент). Например, реклама Coca-Cola в соцсетях поощряет потребителей делиться своими историями с брендом, что формирует эмоциональную привязанность и влияет на восприятие вкуса напитка. В качестве примера приведем рекламную кампанию «Share a Coke» (2011), где на бутылках печатались имена пользователей, которая увеличила продажи на 7% в США и на 11% в Австралии. Это доказывает, что персонализация через рекламу усиливает субъективную ценность товара.

Механизмы влияния рекламы на товарные характеристики многогранны.

Во-первых, реклама акцентирует внимание на отдельных характеристиках, создавая иллюзию их уникальности. Например, компания «Apple» в рекламе делает упор на технологических инновациях (чип M2, Retina-дисплей), хотя для большинства пользователей разница между поколениями гаджетов может быть неочевидной. Это позволяет бренду поддерживать премиальный ценовой сегмент. Рекламная кампания бренда «Patagonia» неразрывно связана

с экологичностью, в ней создается акцент на экологичные материалы и этическое производство продукции, что позволило поднять цену курток бренда на 20–30% выше аналогов и не потерять в спросе, а наоборот, только повысить его, так как люди готовы переплачивать за экологичное производство и их становится всё больше.

Во-вторых, реклама стимулирует дифференциацию продукта. В автомобильной промышленности «Volvo», фокусируясь на безопасности в своих рекламных кампаниях, внедряет системы автоматического торможения, что вынуждает конкурентов совершенствовать аналогичные технологии. Tesla, используя PR-стратегии Илона Маска, трансформирует восприятие электромобилей как высокотехнологичных и экологичных, подталкивая традиционных производителей к развитию электрических моделей. Исходя из этого, можно сделать небольшой вывод о том, что реклама заставляет компании совершенствовать товар, чтобы выделиться на фоне конкурентов.

Важную роль в создании рекламной кампании играет обратная связь с потребителем. Современные рекламные платформы, такие как соцсети и Google Analytics, позволяют компаниям оперативно анализировать реакцию аудитории. Например, Xiaomi корректирует характеристики смартфонов (например, емкость батареи) на основе жалоб пользователей в комментариях к рекламным постам. Однако реклама несет и риски. Яркий пример — greenwashing, когда бренды, как «H&M» с коллекцией «Conscious», декларируют экологичность, но лишь 1% материалов в ней являются переработанными, или компания «Volkswagen» и её рекламная кампания «Dieselgate» в которой дизельные автомобили преподносились как «низкоэмиссионных», тем самым скрывая использование ПО для манипуляции тестами на выбросы. Последствия были катастрофичны и выражались в виде штрафа в \$30 млрд, падении акций на 40% и колоссальной потери доверия, а расследование «Changing Markets Foundation» выявило, что 60% «зелёных» заявлений брендов моды вводят потребителей в заблуждение. «Nestlé» столкнулась с судебными исками во Франции за рекламу воды «Vittel» как «природной», скрывая факт истощения источников. Решением могло бы стать внедрение строгих стандартов, требующих прозрачной отчётности.

Сокращение жизненного цикла модного товара и ускоренное как моральное, так и физическое его устаревание в рамках концепции быстрой моды привело к перепроизводству продуктов глобальной индустрии моды и дизайна и нерациональному потреблению ее продукции, что усиливает вредное воздействие и нагрузку на экологию [5].

Экономические последствия рекламы проявляются в ценообразовании и рыночной доле. Исследования «Nielsen» (2022) показывают, что товары с агрессивной рекламой могут быть на 15–25% дороже аналогов при схожих технических параметрах. Например, Coca-Cola и Pepsi, используя противоположные рекламные стратегии («счастье» vs. «молодость»), удерживают лояльность разных сегментов рынка, несмотря на схожесть вкусовых характеристик. Однако рост расходов на рекламу (например, в luxury-сегменте он составляет до 20% бюджета) повышает себестоимость, что в конечном итоге сказывается на цене для потребителя. Рекламные кампании напрямую влияют на ценовую политику компании. Расходы на рекламу, которые могут составлять до 20–30% бюджета в премиум-сегменте, включаются в себестоимость товара. С другой стороны, субъективная ценность, создаваемая рекламой, позволяет компаниям устанавливать более высокие цены. Например, Luxury-бренды («Louis Vuitton» или «Chanel») используют рекламу для формирования образа «эксклюзивности», что оправдывает ценники, в десятки раз, превышающие себестоимость продукции. Интересен кейс компании «Warby Parker», которая смогла снизить зависимость от традиционной рекламы за счёт вирального контента в соцсетях. Их кампания «Home Try-On», где пользователи бесплатно тестировали очки, сократила маркетинговые расходы на 40%, сохранив рентабельность.

С другой стороны, стартапы в сфере органической косметики (например, «Ethique») сталкиваются с дилеммой: высокие расходы на «зелёную» рекламу повышают цену, делая продукт менее доступным. Это ограничивает их конкурентоспособность против крупных брендов, использующих масштабные кампании.

В исследованиях компании «Deloitte» за 2023 год отмечается, что товары с агрессивной рекламой в категории «электроника» имеют наценку 15–25% по сравнению с аналогами без рекламной поддержки. Каждый доллар, вложенный в цифровую рекламу, увеличивает рыночную долю на 0.8% в FMCG-сегменте (товары повседневного спроса). В качестве примера можно рассмотреть кейс бренда «Dyson». Компания рекламирует свои пылесосы как «инновационные» и «высокотехнологичные», несмотря на схожие технические характеристики с конкурентами. Это позволяет продавать их в 2–3 раза дороже, захватывая нишу премиальных бытовых устройств.

Будущее рекламы и её эволюция, и эволюция товаров, неразрывно связаны с современными технологиями (AI — искусственный интеллект, AR/VR — дополненная/виртуальная реальность, Big Data — базы данных и нейромаркетинг). Эти технологии позволяют вывести персонализацию на новый уровень. Например, «Starbucks» использует AI-алгоритмы для анализа данных приложения: если пользователь часто заказывает капучино, реклама в его соцсетях будет предлагать новый сорт кофе с похожим профилем вкуса. Нейромаркетинг изучает реакцию мозга на рекламу. Компания «Neuro-Insight» провела эксперимент с рекламой «Audi»: с помощью ЭЭГ выяснилось, что сцены с динамичной ездой активируют зоны удовольствия, что повлияло на финальный монтаж ролика. Такие методы делают рекламу более эффективной, но ставят вопросы о манипуляции подсознанием. Эти технологии позволяют наиболее точно персонализировать рекламу под целевую аудиторию. «Nike» уже предлагает персонализацию кроссовок через приложение «Nike By You», а «IKEA» использует AR-приложение «Place» для виртуальной «примерки» мебели, что повышает уверенность в выборе. Реклама, ориентированная на детей, — зона повышенного риска. Исследование Американской психологической ассоциации (2022) показало, что 78% рекламы сладостей в YouTube-роликах для детей используют мультипликационных персонажей, что провоцирует нездоровые пищевые привычки. В ЕС уже действуют запреты на таргетинг детей до 13 лет, но в других регионах регулирование слабое. Ещё опаснее таргетинг на уязвимые группы: алгоритмы соцсетей направляют рекламу быстрых кредитов людям в тяжёлом финансовом положении. В Великобритании 34% жалоб на рекламу в 2022 году касались именно финансовых услуг. General Data Protection Regulation — это Общий регламент по защите данных, введённый Европейским Союзом в 2018 году. Его основная

цель — усилить контроль граждан ЕС над их персональными данными и унифицировать правила их обработки для организаций по всему миру, если они работают с данными жителей ЕС. Данный регламент частично решает проблему, запрещая сбор биометрических данных без согласия, но глобальное регулирование отстаёт от технологий. Баланс между маркетинговыми инновациями и этичностью останется ключевым вызовом в современных реалиях.

Таким образом, реклама стала неотъемлемой частью товарного цикла, трансформируя как физические, так и эмоциональные характеристики продукта. Она стимулирует инновации, но также несет риски манипуляции и роста издержек. В будущем усиление роли современных технологий позволит рекламе еще точнее влиять на товарные параметры, однако баланс между маркетингом и этичностью останется ключевым вызовом. Реклама не только адаптирует товары под запросы рынка, но и формирует новые стандарты, однако ее манипулятивный потенциал требует строгого регулирования и прозрачности со стороны компаний. Реклама стала неотъемлемой частью товарного цикла, трансформируя как физические, так и эмоциональные характеристики продукта.

Из всего вышеперечисленного следует, что реклама, являясь мощным двигателем рыночной экономики, обладает двойственной природой: с одной стороны, она стимулирует инновации, формирует потребительские предпочтения и усиливает конкуренцию, а с другой — создает риски манипуляции, искажения реальности и долгосрочных репутационных потерь. Ее влияние на ценообразование проявляется в способности трансформировать субъективную ценность товара, позволяя компаниям устанавливать премиальные наценки, как это делают Dyson или Louis Vuitton, акцентируя «эксклюзивность» и «технологическое превосходство». Однако такая стратегия работает только при условии сохранения лояльности аудитории, что требует постоянной адаптации продукта к меняющимся ожиданиям рынка. Примеры Coca-Cola и Pepsi демонстрируют, как противоположные рекламные нарративы удерживают доли рынка, заминая реальные различия в товарах искусственными конкурентными преимуществами.

При этом реклама нередко становится инструментом экологического лицемерия — greenwashing, как в случае с «H&M» или «Volkswagen», где ложные заявления об «устойчивости» или «низких выбросах» обернулись колоссальными финансовыми и репутационными потерями. Эти кейсы подчеркивают, что доверие потребителей, особенно поколений Z и миллениалов, становится хрупким ресурсом, который невозможно восстановить краткосрочными кампаниями. Для малого бизнеса реклама превращается в двойное бремя: высокие расходы на продвижение повышают себестоимость, ограничивая ценовую конкурентоспособность, как это происходит у стартапов в сегменте органической косметики. Однако такие бренды, как Glossier, доказывают, что альтернативные стратегии, основанные на пользовательском контенте, могут снижать зависимость от традиционной рекламы.

Крайне важен баланс между краткосрочной выгодой и долгосрочной устойчивостью. В эпоху цифровизации технологии Big Data и AR/VR открывают новые возможности для персонализации рекламы, но одновременно усиливают угрозы манипуляции, как в случае таргетированной рекламы, формирующей «эхо-камеры» предубеждений. Это требует пересмотра этических стандартов и регуляторных рамок — например, ужесточения законов против дезинформации (GDPR, Digital Services Act) и внедрения прозрачной отчетности по экологическим инициативам (стандарты GRI).

Следуя из вышесказанного, будущее рекламы зависит от способности бизнеса сочетать креатив с ответственностью. Инвестиции в реальные улучшения продукта, а не только в его имидж, следование принципам ответственного маркетинга (Underpromise & Overdeliver) и использование рекламы как инструмента просвещения — например, кампании «Patagonia» (ранее уже приводилась в статье) о ремонте вещей вместо покупки новых — становятся критически важными. Реклама останется ключевым элементом рыночной экосистемы, но ее сила будет определяться не громкостью сообщений, а способностью компаний оправдывать ожидания, сохраняя баланс между амбициями и прозрачностью.

Научный руководитель: Доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент Любименко А.И.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Lyubimenko A.I.

### Список литературы

1. Божук, С. Г. Маркетинговые исследования: учебник для вузов / С. Г. Божук. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 304 с.
2. Голубков, Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 474 с.
3. Голубкова, Е. Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации: учебник и практикум для вузов / Е. Н. Голубкова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 363 с.
4. Горнштейн, М. Ю. Современный маркетинг: монография / М. Ю. Горнштейн. — 4-е изд. — Москва: Дашков и К, 2022. — 404 с.
5. Любименко А.И. Технологии решения экологических проблем в индустрии моды и дизайна // Международные коммуникации в индустрии моды: Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.Н. Гордиенко. 2020. С. 33-37.
6. Григорьев, М. Н. Маркетинг: учебник для вузов / М. Н. Григорьев. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 559 с.
7. Григорян, Е. С. Маркетинговые коммуникации: учебник / Е. С. Григорян. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 294 с.
8. Диденко, Н. И., Скрипнюк, Д. Ф. Международный маркетинг. Практика: учебник для вузов / Н. И. Диденко, Д. Ф. Скрипнюк. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 406 с.



## References

1. Bozhuk, S. G. Marketingovyе issledovaniya: uchebnyk dlja vuzov / S. G. Bozhuk. – 2-e izd., ispr. i dop. – Moskva: Izdatel'stvo Jurajt, 2024. – 304 s.
2. Golubkov, E. P. Marketing dlja professionalov: prakticheskij kurs: uchebnyk i praktikum dlja bakalavriata i magistratury / E. P. Golubkov. – Moskva: Izdatel'stvo Jurajt, 2022. – 474 s.
3. Golubkova, E. N. Integrirovannye marketingovyе kommunikacii: uchebnyk i praktikum dlja vuzov / E. N. Golubkova. – 3-e izd., pererab. i dop. – Moskva: Izdatel'stvo Jurajt, 2024. – 363 s.
4. Gornshtejn, M. Ju. Sovremennyy marketing: monografija / M. Ju. Gornshtejn. – 4-e izd. – Moskva: Dashkov i K, 2022. – 404 s.
5. Lyubimenko A.I. Technologies for solving environmental problems in the fashion and design industry // International communications in the fashion industry: Collection of materials of the II International Scientific and Practical Conference. Under the general editorship of N.N. Gordienko. 2020. С. 33-37.
6. Grigor'ev, M. N. Marketing: uchebnyk dlja vuzov / M. N. Grigor'ev. – 5-e izd., pererab. i dop. – Moskva: Izdatel'stvo Jurajt, 2021. – 559 s.
7. Grigorjan, E. S. Marketingovyе kommunikacii: uchebnyk / E. S. Grigorjan. – Moskva: INFRA-M, 2021. – 294 s.
8. Didenko, N. I., Skripnjuk, D. F. Mezhdunarodnyj marketing. Praktika: uchebnyk dlja vuzov / N. I. Didenko, D. F. Skripnjuk. – Moskva: Izdatel'stvo Jurajt, 2021. – 406 s.

УДК 658.628.011.1

С.С. Плетнева

## СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18*

*В статье рассматриваются современные подходы к формированию ассортиментной стратегии хозяйствующего субъекта отрасли обще-*

*ственного питания в условиях динамично меняющегося рынка. Анализируются факторы, влияющие на формирование ассортимента, такие как потребительские предпочтения, конкурентная среда, технологические инновации и экономическая ситуация. Особое внимание уделяется новым направлениям в ассортиментной политике, включая персонализацию предложения, расширение ассортимента за счет цифровых продуктов и услуг, а также устойчивое развитие ассортимента с учетом экологических и социальных аспектов.*

Ключевые слова: ассортимент, ассортиментная стратегия, товарная политика, потребительские предпочтения, конкурентоспособность, персонализация, цифровые продукты, устойчивое развитие, инновации, маркетинг.

S.S. Pletneva

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

### MODERN TRENDS IN THE ASSORTMENT STRATEGY OF AN ECONOMIC ENTITY

The article discusses modern approaches to the formation of an assortment strategy of an economic entity in a dynamically changing market. The factors influencing the assortment formation, such as consumer preferences, the competitive environment, technological innovations and the economic situation, are analyzed. Special attention is paid to new areas in assortment policy, including the personalization of the offer, the expansion of the range through digital products and services, as well as the sustainable development of the assortment, taking into account environmental and social aspects.

Keywords: assortment, assortment strategy, product policy, consumer preferences, competitiveness, personalization, digital products, sustainable development, innovation, marketing.

В условиях интенсивного развития ресторанной индустрии и обострения конкурентной борьбы, формирование и внедрение грамотной ассортиментной политики становится ключевым фактором для достижения устойчивого успеха заведения [1]. Рационально сформированный ассортимент не просто удовлетворяет потребности различных групп потребителей, но и способствует увеличению прибыльности, укреплению рыночного положения и обеспечивает стабильное развитие бизнеса в перспективе. Целью исследования является выявление наиболее перспективных направлений в ассортименте, способствующих оптимизации деятельности предприятий и отрасли в целом.

Основные принципы разработки ассортиментной политики.

Ассортиментная политика представляет собой комплексный подход к определению и управлению товарной номенклатурой с целью достижения максимального коммерческого эффекта. Она базируется на [2]:

– изучении динамики рынка и потребительских предпочтений, что предполагает анализ актуальных направлений, выявление потребностей различных целевых аудиторий, изучение стратегий и продукции конкурентов;

- формулировании целей ассортиментной стратегии, включая постановку задач по увеличению прибыли, расширению доли рынка, повышению лояльности клиентов и т.д.;
- формировании товарного ассортимента, подразумевающим выбор товаров и услуг для предложения компаний, исходя из анализа рыночной конъюнктуры и стратегии ассортиментной политики;
- реализации ассортиментной политики, которая включает в себя стратегии выбора поставщиков, ценообразования, продвижения и контроля качества товаров и услуг;
- оценке эффективности ассортиментной стратегии, включающей анализ финансовых показателей, уровня удовлетворенности клиентов и конкурентоспособности товарного предложения.

Современные стратегии ассортиментного планирования фокусируются на ключевых элементах [3]:

- персонализация – подход к обслуживанию, предусматривающий адаптацию товаров и услуг к уникальным вкусам и запросам каждого клиента;
- инновации – систематическое расширение предложений через интеграцию современных товаров и услуг, соответствующих актуальным трендам рыночных потребностей;
- устойчивость – расширение продуктового линейка предметами, производство которых минимизирует вред для природы и демонстрирует ответственное отношение к социальным вопросам, подчеркивая стремление фирмы к защите экологии и благополучию общества;
- цифровизация – применение цифровых инноваций в организации для контроля над ассортиментом, исследования данных о потребителях и маркетинге продуктов и услуг.

Современный подход к формированию ассортиментной стратегии может быть реализован через ряд ключевых направлений согласно источнику [2, с. 356].

Во-первых, это расширение – добавление в предлагаемый ассортимент продукции, которая выходит за рамки текущего предложения компании. Важно учитывать стабильный или растущий спрос, уровень доходов потенциальных клиентов, состояние и тенденции развития целевых рыночных сегментов (внешние факторы), а также внутренние финансовые изменения. Расширение ассортимента всегда ведет к увеличению затрат, а положительное влияние на финансовые показатели может проявиться только в будущем. Поэтому, такое расширение следует оценивать как операционные издержки, анализируя их воздействие на денежные потоки и финансовый результат. Согласно теории И. Ансоффа, к вариантам стратегии расширения относятся: проникновение на рынок, разработка новых продуктов, расширение географии продаж и диверсификация.

Во-вторых, сокращение – это комплекс маркетинговых мер, направленных на вывод продукта с рынка. Это подразумевает прекращение его продажи и переориентацию существующих потребителей на другие продукты компании. Маркетинговый план включает анализ причин снижения спроса, поиск новых предложений для восполнения недостающего ассортимента и определение способов уменьшения издержек обращения (например, снижение цен, если падение спроса вызвано их высотой). Если эти меры неэффективны, необходимо определить, за счет каких продуктов можно сократить ассортимент с минимальными убытками для организации. Теория И. Ансоффа предлагает следующие варианты стратегии сокращения: снижение затрат на маркетинг, уход с части рынков при сохранении структуры ассортимента, сокращение товарного ассортимента и ликвидация бизнеса.

Определение приоритетов в формировании ассортимента товаров целесообразно начинать с начального этапа товаропроводящей сети – производителя. Основная задача товарного производства заключается в извлечении прибыли от экономической деятельности посредством удовлетворения потребностей целевых потребительских групп через поставку продукции, созданной в ходе собственного производственного процесса.

Прибыльность товарной номенклатуры определяется следующими ключевыми аспектами [5]:

- затратами на ресурсы, необходимые для создания продукции;
- разнообразием и насыщенностью предлагаемого ассортимента;
- объемом производственных мощностей;
- воспринимаемой потребителем ценностью характеристик продукта;
- текущей ситуацией на рынке в конкретном регионе;
- стадией жизненного цикла продукта и другими особенностями внутренней и внешней среды компании.

Согласованность интересов участников цепи поставок способствует повышению эффективности их взаимодействия при условии учета первостепенных потребностей конечного пользователя. Контроль позволяет оценить адекватность выбранной стратегии формирования ассортимента по окончании отчетного периода и своевременно внести необходимые коррективы в планы.

Оценка эффективности выбранной стратегии построения ассортимента должна базироваться на расчете возможного сокращения убытков или увеличения прибыли, связанного с изменениями в ассортименте. Направления формирования ассортимента и поддерживающие их маркетинговые мероприятия должны способствовать достижению целей и задач, стоящих перед организацией.

Рассмотрим вышесказанное на примере изучения стратегии управления ассортиментом компании ООО «Арт-Ресурс».

ООО «Арт-Ресурс» осуществляет деятельность в сфере ресторанного бизнеса и доставки продуктов питания. Основные направления деятельности компании включают:

- 1) сервис в ресторанном зале;
- 2) еда на вынос с доставкой на дом или в рабочее место;
- 3) предоставление услуг кейтеринга, включая обслуживание на выезде.

Компания ООО «Арт-Ресурс» предлагает обширный выбор блюд из мировых кулинарных традиций, дополненный разнообразными напитками и сладостями. Для увеличения клиентской базы она активно задействует многочисленные стратегии маркетинга, в том числе диджитал-платформы, соцсети и outdoor-рекламу.

Осуществим ABC-классификацию ассортимента в заведениях компании ООО «Арт-Ресурс», используя информацию о доходах за 2024 год (таблица 1) [4].

Таблица 1. ABC-анализ ассортимента ООО «Арт-Ресурс», за 2024 г.

Категория блюд	Выручка, тыс. руб.	Доля в выручке (%)	Кумулятивная доля (%)	Класс
Пицца	37033,5	30	30	A
Вторые блюда	24689	20	50	A
Бургеры	19516,8	15	65	A
Салаты	13345	10	75	B
Первые блюда	10876	8	83	B
Напитки	8407	6	89	C
Десерты	7296	5	94	C
Прочие блюда	7407	6	100	C
Итого	128 579	100		

Проведенный ABC-анализ ассортимента ООО «Арт-Ресурс» позволяет выделить ключевые категории блюд, оказывающие наибольшее влияние на выручку предприятия. Данные анализа, представленные в таблице, четко демонстрируют распределение выручки между различными категориями, что дает возможность оптимизировать ассортиментную политику и повысить эффективность деятельности.

Относительно компании ООО «Арт-ресурс» можно сделать следующие стратегические рекомендации:

- 1) сосредоточиться на категории «Пицца» – поддерживать и развивать лидерство в категории пиццы, предлагая клиентам широкий выбор и высокое качество;
- 2) оптимизировать ассортимент в категориях B и C – провести анализ продаж и рентабельности блюд в категориях «Вторые блюда», «Бургеры», «Салаты», «Первые блюда», «Напитки», «Десерты» и «Прочие блюда» с целью выявления возможностей для оптимизации ассортимента и повышения прибыльности;
- 3) внедрить систему учета и анализа продаж – для оперативного мониторинга динамики продаж и принятия обоснованных решений в области ассортиментной политики необходимо внедрить современную систему учета и анализа продаж;
- 4) проводить регулярные маркетинговые исследования – для выявления предпочтений клиентов и оперативного реагирования на изменения рыночной конъюнктуры необходимо регулярно проводить маркетинговые исследования.

Направления ассортиментной стратегии (универсальный алгоритм для сферы деятельности) [8]:

- 1) предварительный анализ и целеполагание:
  - определение целей бизнеса – например, увеличение выручки, повышение рентабельности, привлечение новой аудитории, укрепление имиджа; в данном случае можно четко сформулировать цели, чтобы они были измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени (SMART);
  - анализ целевой аудитории, например, определить и сегментировать целевую аудиторию (возраст, пол, доход, предпочтения, образ жизни), использовать существующие данные о клиентах (CRM, программы лояльности) и проводить новые исследования (опросы, фокус-группы);
  - анализ рынка и конкурентной среды – исследовать тенденции рынка (например, рост интереса к здоровому питанию, вегетарианству, этнической кухне, анализировать ассортимент, цены и маркетинговые стратегии конкурентов, выявлять пробелы и возможности на рынке.
- 2) анализ текущего ассортимента согласно статье Пановой Е.А. [9]:
  - ABC-анализ (по выручке и прибыли);
  - XYZ-анализ (по стабильности спроса);
- 3) анализ фундаментальных характеристик (по атрибутам): оценить все позиции ассортимента по ряду критериев (например: время приготовления, сложность приготовления, необходимость специального оборудования, уникальность, содержание аллергенов, соответствие трендам здорового питания, вегетарианству и т.д.);
- 4) разработка ассортиментной стратегии – формирование ассортиментной матрицы (на основе анализов ABC-XYZ и атрибутов). Например, создать матрицу, в которой каждая позиция ассортимента классифицируется по сочетанию ABC и XYZ (например, AX, BY, CZ);
- 5) определение направлений оптимизации:
  - A-позиции: усиление (улучшение качества, расширение ассортимента, повышение цен, продвижение);

– В-позиции: поддержание (оптимизация рецептуры, контроль себестоимости, перекрестные продажи);  
– С-позиции: исключение (если не имеют стратегического значения), пересмотр цены, изменение маркетинга, замена более рентабельными позициями;  
– Действие: для каждой группы (А, В, С) определить конкретные действия, направленные на оптимизацию, учитывать атрибуты позиций;

5) определение критериев включения новых позиций, например, разработать четкие критерии, которым должна соответствовать новая позиция, чтобы быть включенной в ассортимент (соответствие целевой аудитории, высокий потенциал прибыли, соответствие трендам, наличие уникального торгового предложения) [4];

6) внедрение и мониторинг – внесение изменений в ассортимент в соответствии с разработанной стратегией и регулярное отслеживание показатели продаж, прибыли, удовлетворенности клиентов и других ключевых показателей эффективности (KPI);

7) корректировка стратегии – на основе данных мониторинга вносить коррективы в ассортиментную стратегию; процесс должен быть итеративным, т.е. постоянно повторяться и совершенствоваться.

Исходя из вышесказанного, можем выработать методику, которой следует придерживаться. Например, принцип Парето (80/20) [10], что значит стремиться к оптимизации ассортимента, чтобы небольшое количество позиций приносило большую часть прибыли. Также можно следовать системе Кайдзен (в японском языке слово «кайдзен» означает «улучшение»), то есть постоянное улучшение, непрерывный поиск возможностей для улучшения ассортимента и процессов управления им [11].

Ниже суммируем методику для оптимизации ассортиментной стратегии, которую можно применить к любой компании.

Предположим, компания специализируется на домашней, русской кухне. Алгоритм будет применяться так:

- 1) цели – увеличение продаж на 15%, расширение аудитории;
- 2) аудитория – жители района, в котором находится заведение, работающие люди, которым некогда готовить, люди, заботящиеся о здоровье;
- 3) рынок – рост интереса к домашней пище из-за отсутствия времени ее приготовить дома;
- 4) ABC-XYZ анализ проводится для всех блюд в меню;
- 5) оптимизация – усиление А-позиций (например, наваристые супы, мясо долгого томления), исключение С-позиций (например, невостребованные салаты), добавление новых позиций (например, пироги, замороженные продукты ручной работы, такие как пельмени), если они соответствуют критериям;

Преимущества алгоритма:

- универсальность – подходит для любой компании в сфере общепита;
- гибкость – позволяет адаптировать ассортимент к изменениям рынка и потребительских предпочтений;
- системность – обеспечивает комплексный подход к управлению ассортиментом;
- измеримость – основан на данных и позволяет оценивать эффективность принятых решений;
- итеративность – предполагает постоянное совершенствование и адаптацию стратегии.

Анализируя рыночные тенденции и специфику операций общественного питания, можно очертить ключевые сферы для расширения стратегии ассортимента.

1. Создание сезонных кулинарных репертуаров. Внедрение меню, основанного на применении свежайших продуктов локального производства, дает возможность не только привлечь интерес потребителей, но и демонстрирует преданность заведения высоким стандартам качества и натуральности ингредиентов. К примеру, в жаркие летние месяцы идеальны блюда из охлажденных супов, богатые витаминами салаты из овощей и плодов, в то время как в холодные зимние периоды предпочтение отдается питательным блюдам на основе мяса и горячим, утоляющим жажду и согревающим напиткам. Разрабатывая сезонное меню, ключевым аспектом является тесная взаимосвязь с поставщиками региональной продукции и инновационный подход к формированию кулинарной линейки.

2. Увеличение выбора блюд для вегетарианцев и веганов. Учитывая возрастающий интерес к здоровому питанию и отказу от мяса, компания имеет шанс привлечь дополнительную аудиторию, обогатив меню вегетарианскими и веганскими опциями. В исследовании онлайн ритейлера «Самокат» и ЭФКО в 2021 году данные показывают, что из 3350 респондентов 26% процентов указали на возрастающий интерес к отказу от мяса, также 31% собирается прививать питание без мяса своим детям. В дополнении к этому в статье указано то, что исследование оксфордских ученых в 2021 году указало на то, что при условии, если человек будет съедать 70 грамм мяса в день, то риск сердечных заболеваний повышается на 15%, а риск развития диабета на 30% [7]. Что доказывает важность сокращения потребления животной пищи и тренд на этот отказ в обществе. Важно исследовать рыночный спрос на такие блюда на местном уровне и создать адаптированные меню без использования ингредиентов животного происхождения.

3. Развертывание индивидуальных предложений базируется на анализе потребительских данных, извлеченных из истории онлайн-покупок и участия в программах лояльности. Это позволяет создавать уникальные предложения и советы, например, для любителей пиццы могут быть предложены новые варианты или выгодные акции на любимый продукт. Для активации этой стратегии необходима реализация системы управления отношениями с клиентами (CRM) и механизмы автоматизации для обработки данных и подготовки индивидуальных предложений [5].

4. Экспансия в сегменте натурального питания означает интеграцию в меню изысканных рецептов с низким уровнем насыщенных жиров, сахаров и солей, а также насыщенных ценными витаминами и микроэлементами, что



стимулирует интерес у потребителей, предпочитающих здоровый образ жизни. Ключевым моментом является разработка кулинарных решений, соответствующих стандартам правильного питания, и обеспечение доступа к детальной информации о нутриентном составе предложенных блюд.

5. Усовершенствование логистики доставки затрагивает повышение эффективности и качества услуг, включая внедрение инноваций как бесконтактная передача заказов, а также применение экобио упаковочных материалов. Вложения в логистическую инфраструктуру, оптимизация путей следования товаров и профессиональная подготовка доставщиков являются ключевыми элементами.

Чтобы измерить экономическую выгоду от применения инновационных подходов в ассортиментной политике предприятия, применимы такие методики [6]:

- оценка роста доходов – прогнозируемое повышение доходности через внедрение инновационных продуктов или услуг; в качестве примера, с целью анализа влияния добавления нового сегмента вегетарианских продуктов на общую доходность, важно изучить интерес потребителей к данному виду питания и на основе этого оценить прирост доходов за счет привлечения новой клиентуры;
- анализ рентабельности – исследование прибыльности новейших товаров либо сервисов; важно принимать во внимание издержки на приобретение сырья, изготовление, маркетинг и транспортировку, плюс ожидаемый доход;
- ROI-анализ (Return on Investment): оценка эффективности инвестиций в развитие ассортимента; важно учесть полные издержки, связанные с запуском новых товаров или услуг, и ожидаемую рентабельность.

Разработка комплексной ассортиментной политики представляет собой ключевой элемент для достижения успеха предприятием общественного питания на фоне высокой конкуренции. Применение инновационных подходов к формированию ассортимента, включая расширение выбора блюд для вегетарианцев, предложение индивидуальных рекомендаций клиентам, создание сезонных предложений и акцент на блюда из категории здорового питания, способствует удовлетворению потребностей широкого круга потребителей и способствует увеличению прибыли.

Применение передовых техник аналитики и оценки экономической добавленной стоимости ассортимента дает возможность совершать обдуманные шаги по дальнейшему развитию товарного портфеля. Тщательный анализ рыночной ситуации, отслеживание активности конкурентов и адаптивность к новым трендам и предпочтениям клиентов залог стабильного прогресса и выработки конкурентных преимуществ для отдельных организаций и отрасли в целом.

В условиях динамично развивающегося рынка общественного питания, формирование эффективной ассортиментной стратегии является критически важным фактором успеха для любого хозяйствующего субъекта. Анализ рыночных тенденций, потребностей целевой аудитории и деятельности конкурентов позволяет определить наиболее перспективные направления развития ассортимента.

В качестве отправной точки для разработки ассортиментной стратегии предлагается использовать комплексный подход, включающий следующие этапы (рисунок 1):



Рис.1. Методологические основы формирования ассортиментной стратегии

**Анализ рыночной конъюнктуры.** Изучение текущих тенденций рынка общественного питания, потребительских предпочтений, активности конкурентов, а также выявление потенциальных ниш и возможностей для расширения ассортимента.

**Сегментация целевой аудитории.** Определение ключевых сегментов потребителей на основе демографических, психографических, поведенческих и других характеристик. Это позволит адаптировать ассортимент к потребностям каждой группы клиентов.

**Формирование ассортиментной матрицы.** Разработка перечня блюд и напитков, предлагаемых предприятием, с учетом рыночных тенденций, потребностей целевой аудитории и технологических возможностей производства.

**Оценка экономической эффективности.** Анализ затрат и доходов, связанных с реализацией различных ассортиментных решений, определение рентабельности и окупаемости инвестиций.

Предложенная методика направлена на оказание помощи предприятиям общественного питания, в формировании эффективной ассортиментной стратегии, учитывающей рыночные тенденции, потребности целевой аудитории и экономическую целесообразность. Комплексный подход к формированию ассортимента, включающий анализ рыночной конъюнктуры, сегментацию целевой аудитории, разработку ассортиментной матрицы и оценку экономической эффективности, позволит предприятию адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, удовлетворить потребности широкого круга потребителей и увеличить прибыль. Постоянный мониторинг рыночной ситуации, анализ

деятельности конкурентов и адаптивность к новым трендам и предпочтениям клиентов являются залогом стабильного прогресса и выработки конкурентных преимуществ.

*Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, доцент, к.э.н. Сеньшова Е.А.*

*Supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Associate Professor, Candidate of Economics Senshova E.A.*

### Список литературы

1. Оськина В. С. Теоретические основы ассортиментной политики предприятия // Вестник науки. 2023. №3 (60). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-assortimentnoy-politiki-predpriyatiya> (дата обращения: 16.03.2025).
2. Капралова М. С. Факторы, влияющие на прибыль предприятия ООО «СЛАВА 07» // Вестник науки. 2025. №2 (83). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliyayushchie-na-pribyl-predpriyatiya-ooo-slava-07> (дата обращения: 16.03.2025).
3. Федотов А.Н. Собственные торговые марки продовольственного ритейла в условиях санкций // Baikal Research Journal. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sobstvennye-torgovye-marki-prodovolstvennogo-riteyla-v-usloviyah-sanktsiy> (дата обращения: 16.03.2025).
4. Бирюкова В. В. Алгоритм формирования ассортиментной стратегии в сегменте розничных продаж / В. В. Бирюкова, А. Н. Буренин // Актуальные вопросы экономики и управления в нефтегазовом бизнесе : Сборник научных трудов VII Всероссийской научно-практической конференции, Уфа, 09 июня 2022 года. Том Выпуск 7. – Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2022. – С. 32-38. – [https://www.elibrary.ru/EDN\\_QNGXWP](https://www.elibrary.ru/EDN_QNGXWP).
5. Кунец Ю. Д. Ассортиментная политика как часть маркетинговой стратегии предприятия / Ю. Д. Кунец, Н. М. Цеменко // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы : Сборник трудов VIII международной научно-практической конференции, Пинск, Республика Беларусь, 17 октября 2014 года / Редколлегия: К.К. Шебеко [и др.]. Том Часть I. – Пинск, Республика Беларусь: Полесский государственный университет, 2024. – С. 151-153. – [https://www.elibrary.ru/EDN\\_ZAJSHJ](https://www.elibrary.ru/EDN_ZAJSHJ).
6. Попов А. Н. Формирование ассортиментной политики предприятия в рамках реализуемой стратегии / А. Н. Попов, А. В. Шпенглер // Экономические аспекты развития России: микро- и макроуровни : Сборник материалов XIII всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Киров, 20 мая 2020 года. – Киров: Вятский государственный университет, 2020. – С. 511-518. – [https://www.elibrary.ru/EDN\\_GCCCCR](https://www.elibrary.ru/EDN_GCCCCR).
7. Московские новости «Более трети опрошенных россиян готовы отказаться от мяса. Растительная пища становится все более популярной и среди людей, не соблюдающих вегетарианство» / Московские новости [Электронный ресурс] // <https://www.mn.ru/> : [сайт]. — URL: <https://www.mn.ru/smart/bolee-treti-oproshennyh-rossiyan-gotovy-otkazatsya-ot-myasa-rastitelnaya-pishha-stanovitsya-vse-bolee-populyarnoj-i-sredi-lyudej-ne-soblyudayushhih-vegetarianstvo> (дата обращения: 06.04.2025).
8. Глебова Е.В. Моделирование процесса «Оптимизация Меню» в соответствии с потребительскими предпочтениями на предприятиях общественного питания 2020 / Е.В. Глебова, В.С. Панагина [Электронный ресурс] // Cyberleninka : [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-protssesa-optimizatsiya-menyu-v-sootvetstvii-s-potrebitelskimi-predpochteniyami-na-predpriyatiyah-obshchestvennogo/viewer> (дата обращения: 06.04.2025).
9. Панова Е.А. ABC-анализ меню предприятия общественного питания / Панова Е.А. [Электронный ресурс] // <https://www.elibrary.ru/> : [сайт]. — URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_54762622\\_61852395.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54762622_61852395.pdf) (дата обращения: 06.04.2025).
10. 54762622\_61852395.pdf (дата обращения: 06.04.2025).
11. Проводин В. Н. Принцип Парето // Вестник магистратуры. 2020. №4-3 (103). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsip-pareto> (дата обращения: 06.04.2025).
12. Стуков С. П. Система «КАЙДЗЕН»: основы, преимущества и возможности введения в российских компаниях // Вестник магистратуры. 2018. №1-3 (76). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-kaydzen-osnovy-preimuschestva-i-vozmozhnosti-vvedeniya-v-rossiyskih-kompaniyah> (дата обращения: 06.04.2025).

### References

1. Oskina V. S. TEORETICHESKIE OSNOVY` ASSORTIMENTNOJ POLITIKI PREDPRIYaTIYa [THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE ASSORTMENT POLICY OF THE ENTERPRIS]E // Bulletin of Science. 2023. No. 3 (60). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-assortimentnoy-politiki-predpriyatiya> (date of reference: 03/16/2025).
2. Kapralova M. S. FAKTORY`, VLIYaYuShhIE NA PRIByL` PREDPRIYaTIYa ООО «SLAVA 07» [FACTORS AFFECTING THE PROFIT OF SLAVA 07 LLC] // Bulletin of Science. 2025. No. 2 (83). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-vliyayushchie-na-pribyl-predpriyatiya-ooo-slava-07> (date of request: 03/16/2025).
3. Fedotov, Andrey Nikolaevich, SOBSTVENNY`E TORGOVY`E MARKI PRODOVOL`STVENNOGO RITEJLA V USLOVIYaX SANKCIJ [FOOD RETAIL'S OWN TRADEMARKS UNDER SANCTIONS] // Baikal Research Journal. 2023. No. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sobstvennye-torgovye-marki-prodovolstvennogo-riteyla-v-usloviyah-sanktsiy> (date of request: 03/16/2025).
4. Biryukova, V. V. Algoritmi formirovaniya assortimentnoj strategii v segmente roznichny`x prodazh [Algorithm of assortment strategy formation in the retail sales segment] / V. V. Biryukova, A. N. Burenin // Actual issues of economics and management

- in the oil and gas business : Proceedings of the VII All-Russian Scientific and Practical Conference, Ufa, June 09, 2022. Volume Issue 7. Ufa: Ufa State Petroleum Technical University, 2022. pp. 32-38. [https://www.elibrary.ru/EDN\\_QNGXWP](https://www.elibrary.ru/EDN_QNGXWP).
5. Kunets, Yu. D. Assortimentnaya politika kak chast' marketingovoy strategii predpriyatiya [Assortment policy as part of the company's marketing strategy] / Yu. D. Kunets, N. M. Cemenko // Sustainable economic development: state, problems, prospects : Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference, Pinsk, Republic of Belarus, October 17, 2014 / Editorial Board: K.K. Shebeko [and others]. Volume Part I. – Pinsk, Republic of Belarus: Polesky State University, 2024. – pp. 151-153. – [https://www.elibrary.ru/EDN\\_ZAJSHJ](https://www.elibrary.ru/EDN_ZAJSHJ).
6. Popov, A. N. Formirovanie assortimentnoj politiki predpriyatiya v ramkax realizuemoj strategii [Formation of the assortment policy of the enterprise within the framework of the implemented strategy] / A. N. Popov, A.V. Shpengler // Economic aspects of Russia's development: Micro- and macro-levels : Proceedings of the XIII All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation, Kirov, May 20, 2020. Kirov: Vyatka State University, 2020. pp. 511-518. [https://www.elibrary.ru/EDN\\_GCCCGR](https://www.elibrary.ru/EDN_GCCCGR).
7. Moskovskie Novosti More than a third of surveyed Russians are ready to give up meat. Plant-based food is becoming increasingly popular among people who do not follow vegetarianism / Moskovskie Novosti [Electronic resource] // <https://www.mn.ru/>: [site]. - URL: <https://www.mn.ru/smart/bole-tre-ti-oproshennyh-rossiyan-gotovy-otkazatsya-ot-myasa-rastitelnaya-pishha-stanovitsya-vse-bole-populyarnoj-i-sredi-lyudej-ne-soblyudayushhih-vegetarianstvo> (date of access: 06.04.2025).
8. E.V. Glebova, V.S. Panachina Modeling the "Menu Optimization" process in accordance with consumer preferences in catering establishments 2020 / E.V. Glebova, V.S. Panachina [Electronic resource] // Cyberleninka: [site]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-protsesta-optimizatsiya-menyu-v-sootvetstvii-s-potrebitelskimi-predpochteniyami-na-predpriyatiyah-obschestvennogo/viewer> (date of access: 06.04.2025).
9. Panova E.A. ABC ANALYSIS OF THE MENU OF A PUBLIC CATERING ENTERPRISE / Panova E.A. [Electronic resource] // <https://www.elibrary.ru/>: [site]. — URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_54762622\\_61852395.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54762622_61852395.pdf) (accessed: 06.04.2025).
10. Provodin V. N., Kalituk N. V. PARETO PRINCIPLE // Bulletin of the Magistracy. 2020. No. 4-3 (103). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsip-pareto> (date of access: 06.04.2025).
11. Stukov S. P., Elagina V. B. KAIZEN SYSTEM: BASICS, ADVANTAGES AND POSSIBILITIES OF INTRODUCTION IN RUSSIAN COMPANIES // Bulletin of the Magistracy. 2018. No. 1-3 (76). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-kayzen-osnovy-preimushchestva-i-vozmozhnosti-vvedeniya-v-rossijskih-kompaniyah> (date of access: 06.04.2025).

УДК 659.4

Ю.Д. Плутахина

## ВЛИЯНИЕ ПОЗДРАВИТЕЛЬНЫХ ТЕКСТОВ НА ВОСПРИЯТИЕ БРЕНДА

© Ю.Д. Плутахина, 2025

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18*

*Статья посвящена исследованию поздравления как разновидности PR-текста. Актуальность работы заключается в возрастающем внимании к созданию имиджа и репутации бренда различными способами, одним из которых является коммуникация с потребителями. На примере двух брендов одежды – La Redoute и You Wanna рассматривается влияние поздравительных текстов на укрепление связи с клиентом.*

**Ключевые слова:** поздравление, PR-текст, коммуникация, бренды, архетипы, email-рассылка, лояльность.

**Y.D. Plutakhina**

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

### THE INFLUENCE OF CONGRATULATORY TEXTS ON BRAND PERCEPTION

*The article is devoted to the study of the congratulatory text as a type of PR text. The relevance of the article contains the increasing attention to creating a brand's image and reputation in various ways, one of which is communication with consumers. Using the example of two clothing brands, La Redoute and You Wanna, the influence of congratulatory texts on strengthening communication with the client is considered.*

**Keywords:** congratulations, PR text, communication, brands, archetypes, email distribution, loyalty.

Коммерческие компании всегда боролись за внимание потребителей, стараясь быть наиболее известными для своей целевой аудитории. Для того, чтобы бренды могли успешно существовать, им необходимо поддерживать запоминающийся имидж и лояльность клиентов. Значительное влияние на восприятие бренда оказывает его коммуникационная политика. Правильно выстроенная коммуникация наряду с фирменным стилем формирует образ бренда в сознании потребителей. Бренд также может транслировать свою ценность и миссию через PR-тексты. Специалист в области PR, А. Д. Кривоносов определяет такой текст как вербальный текст (т.е. состоящий из языковых единиц),

который функционирует в пространстве публичных коммуникаций, содержит PR-информацию и распространяется при непосредственном устном контакте с представителями группы целевой общественности или через СМИ, либо посредством прямой почтовой и личной доставки [1].

PR-текст через возможные средства распространения доставляется определенной группе адресантов. В он-лайн среде это происходит посредством размещения текстов на сайтах компаний, в социальных сетях, либо в специализированных рассылках — например, email-рассылках. Платформа для размещения PR-текста в основном зависит от его жанра. Существует несколько разновидностей таких текстов, отличающихся друг от друга целью создания, предметом отображения и дальнейшим воздействием. Типология PR-текстов может делиться на такие группы как оперативно-новостные, исследовательско-новостные, фактологические, исследовательские, образно-новостные. Каждой из этих групп характерен тот или иной жанр текста — например, к оперативно-новостной разновидности относится пресс-релиз и приглашение [1].

Жанр PR-текстов, которые нацелены на взаимодействие бренда с клиентской базой — образно-новостные. Основная функция таких текстов заключается в установлении контакта с адресатом. Образно-новостные тексты отличаются своей композицией. Их структура, как правило, включает в себя обращение и подпись. Образно-новостные жанры представлены текстами трех типов:

- байлайнер;
- поздравление;
- письмо [1].

Поздравление как жанр PR-текста является наиболее распространённым методом коммуникации брендов с потребителями, особенно в fashion индустрии. Такой жанр представляет текст, в котором адресат (клиент) поздравляется со знаменательным событием от имени компании (бренда). В рамках коммуникативной стратегии бизнеса текст может распространяться через такие каналы как группы в социальных сетях или посредством персональной sms-рассылки или email-рассылки.

Email-маркетинг является одним из наиболее распространённых средств взаимодействия с клиентами. Поздравления в рассылках по электронной почте также называются ивент-письмами (триггерные письма к особой дате). К этой категории относятся поздравительные письма, отправляемые по случаю различных событий. Основная цель таких писем — укрепить имидж компании, напомнить о себе получателю, повысить его лояльность и продемонстрировать внимание к клиенту. Кроме того, они могут служить основой для персонализированных рекламных предложений, приуроченных к значимым для клиента датам [2].

Ивент-рассылки могут быть запланированы на различные праздники такие как персональные (например, поздравление с днём рождения), общие (государственные — например, Новый год или международные — Международный женский день), профессиональные и другие (например, неочевидные памятные даты: годовщина участия в программах лояльности; день подписки на рассылку; день первой покупки). Такие рассылки позволяют напомнить бренду о себе, совместив праздничный контент с продающим письмом (персональные уникальные предложения).

Структура поздравительного письма обычно стандартизирована. Композиция полного, развернутого поздравления содержит, как правило, три части:

- вводная часть — обращение к адресату поздравления, которое может быть как обобщённым («Друзья!»), так и более персональным (обращение по имени). Также начало поздравления может начинаться с вступительных конструкций (например, «Новый год совсем близко...»);
- основная часть, состоящая из нескольких частей — сама конструкция поздравления и пожелание различных благ. Поздравление становится одним из информационных поводов для создания сообщений рекламного характера. Например, в новогодних поздравлениях в основной части речь может идти об успехах бренда, а в поздравлениях на день рождения включается подарок — бонусы, скидка или промокод на заказ;
- заключительная часть — обычно размещается подпись отправителя поздравления (название бренда) [3].

Стремление выделиться и привлечь внимание аудитории приводит к тому, что некоторые компании экспериментируют со структурой текста, придавая ей новый вид. Чаще всего это крупные бренды, уже хорошо известные потребителям. Они, например, могут использовать традиционные поздравления, чтобы подчеркнуть актуальность праздника, при этом ненавязчиво интегрируя в текст ключевые особенности своей компании [4].

В поздравлении, помимо стандартных элементов, обязательно включён раздел, в котором описывается важность получателя для компании. Он может быть размещён в любой из частей поздравления как PR-текста. Так, не менее важным аспектом коммуникации в современном обществе является персонализация сообщений. В жанре поздравления это особенно важно, так как позволяет установить более личностные отношения между отправителем и получателем. Индивидуальное обращение ассоциируется у потребителя с близкой связью и помогает удерживать внимание. Массовые рассылки уходят в прошлое, уступая место индивидуальному подходу, учитывающему личные интересы и особенности целевой аудитории бренда.

Не менее важны невербальные средства коммуникации, а именно оформление поздравления в email-рассылке. Для того, чтобы удержать внимание потребителя на письме бренда, необходимо продумать визуальную составляющую, соответствующую позиционированию бренда, ведь сначала считаются изображения, а потом текст. Дизайн поздравления должен быть привлекательным и соответствовать фирменному стилю, включая логотип, шрифт и цветовое решение.

Визуальные элементы бренда наряду со стилистикой текста влияют на имиджевую составляющую и помогают донести определённый архетип до целевой аудитории. В рекламных практиках часто используются архетипические образы для продажи продуктов. Каждому архетипу соответствует свой визуальный образ (стилистика изображения,



особенности композиции, сочетание цветов, набор используемых предметов и т. п.), словесное описание (набор ключевых слов) и т. п. [5].

В fashion индустрии архетипы применяются для упрощения коммуникации с потенциальными клиентами – они обеспечивают эффективную интеграцию бренда с личным опытом. Универсализированные повторяющиеся образы позволяют более точно донести позиционирование создателей. Выбор конкретной марки определяется индивидуальным опытом потребителя, а архетипы могут служить ориентиром при выборе бренда. Зная, какой архетип соответствует их личным ценностям и стилю, покупатели могут легче принимать решения о покупке.

Основываясь на теории об архетипах, которую создал в начале XX века психолог К. Юнг, американская исследовательница К. Пирсон применила это понятие для брендов, расширив классификацию возможных архетипов. В книге «Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов» выделяются следующие типы: Простодушный; Искатель; Мудрец; Герой; Бунтарь; Маг; Славный Мальчик; Любовник; Шут; Заботливый; Творец; Правитель [5]. Для крупных компаний характерно гармоничное смешение архетипов, однако почти всегда можно определить доминирующий тип.

Совершенно неосознанно потенциальных потребителей привлекают индивидуальности брендов, соответствующие архетипам, которые одновременно формируют и их собственное поведение. Современные бренды одежды транслируют разные идеи, привлекая и собирая вокруг себя нужную аудиторию – сообщество бренда, которое также строится на архетипах. В этом случае можно сравнить две торговые марки – относительно новый российский бренд одежды You Wanna и французская компания La Redoute, история которой началась ещё в XIX веке, но в России появилась только к 2006 году.

Концепция бренда женской одежды You Wanna — самовыражение. В названии заложена главная мысль компании: «Получаешь все, что ты хочешь, потому что ты все можешь». Смелость и дерзость, выраженная в моделях одежды, создаёт архетип Бунтаря для You Wanna. Молодость, свобода и женственность являются главными ценностями для бренда. Противоположность этому – позиционирование La Redoute, выступающая за сохранение наследия, стабильности, повышение комфорта и качества жизни. Такая политика характерна архетипу Творца. Клиенты нетерпимо относятся к заурядным товарам массового производства и плохого качества, а совершение покупок рассматривается ими как способ продемонстрировать свой вкус и ценности, выразить свою индивидуальность и реализовать творческий потенциал, так как компания также представляет эксклюзивную мебель и предметы интерьера от французских дизайнеров.

Коммуникация бренда с покупателями также строится с применением архетипических конструкций. Особенности обращения, в частности, заметны в поздравительных email-рассылках. Бренд-Бунтарь You Wanna в пожеланиях на день рождения подчёркивает важность самовыражения, делая акцент на необходимости любви к себе: *«Желаем вам всегда быть уверенной в себе, не бояться показывать свою дерзость и, конечно, любить себя»*. (рис. 1)



Рис. 1. Поздравление с Днём Рождения в email-рассылке от You Wanna

Текст написан в дружеском тоне, однако формальности и вежливости поздравлению придаёт обращение «Вам», которое употребляется несколько раз. Использование восклицаний в тексте придаёт эмоциональности, подчёркивая важные моменты. Письмо успешно сочетает в себе стандартные элементы поздравления (пожелания) с маркетинговой стратегией – предложение бонусов с ограниченным сроком действия. Этот приём стимулирует получателя к покупке. Полужирным крупным шрифтом выделена первая вступительная фраза, отсылающая к fashion-деятельности бренда («Стильный подарок для вас!») и сумма бонусов.

Визуально поздравление представляет собой открытку с использованием иллюстративных элементов, больше характерных для архетипа Любовник – сильный женственный образ является фоном для поздравительной фразы, шрифт, цвет и динамика которой отсылает к бунтарскому духу бренда.

Бренд-Творец La Redoute тоже поздравляет своих клиентов с днём рождения, делая это более лаконично. Из стандартной структуры поздравления сохраняется только обращение. В теме письма бренд сразу обозначает важные элементы: событие и подарок. Если You Wanna использует обобщённое обращение с местоимением «Вы», то

французский бренд делает поздравление более персонализированным, обращаясь к клиенту по имени. Кроме того, обращение выделено цветом, чтобы акцентировать на нём внимание. В тексте отсутствует пожелание, но есть фраза, подчёркивающая обе сферы бренда: мебель и одежда: «Закажите себе что-нибудь для дома или новый образ в этот особенный день». (рис. 2.) Эти слова тоже побуждают к действию, но предлагают клиенту самому выбрать и создать свой образ, что соответствует транслируемому архетипу.

Визуально открытка оформлена в единой цветовой гамме – тёплые оттенки создают единую стилистику поздравления. Здесь также используется женский образ, но представленный в другом ключе: в отличие от модели-девушки у You Wanna, героиня поздравления La Redoute стоит более непринуждённо, подмигивает и улыбается зрителю, что вызывает доверие и ассоциируется с образом «подруги» для Вас», выделяя клиента и делая сообщение более персонализированным. Цветок в сочетании с цветными буквами добавляет письму праздничности. В целом, в тексте акцентируется уникальность события – «особенный день», «только для Вас».



Рис. 2. Поздравление с Днём Рождения в email-рассылке от La Redoute

Бренды также делают поздравительные рассылки на другие праздники, например на Новый год, чтобы поддерживать связь с покупателями. Такие поздравления распространяются не только по электронной почте, но и через сообщества брендов. Так, например, You Wanna использует оба канала. Для писем по электронной почте бренд использует только текстовый формат, в то время как для социальных сетей (в данном случае – Telegram), компания дополняет текст поздравления тематическим видеороликом. (рис. 3)

Формат текста поздравления в постах предполагает небольшой текст, чтобы удержать внимание читателей. Новогоднее поздравление от You Wanna в Telegram по структуре соответствует стандартному поздравлению. Помимо распространённого обращения к условной аудитории («Дорогие друзья»), в тексте подводятся итоги уходящего года. Акцентирование внимания на достижениях связано с последующими словами благодарности к клиентам: «Благодарим вас за поддержку и обратную связь!» Близость к аудитории и ценность клиентов также подчеркивается подписью «С любовью, команда You Wanna».



Рис. 3. Новогоднее поздравление в телеграмм-канале бренда You Wanna

Если в социальных сетях адресантом сообщения выступает команда бренда, то в email-рассылке поздравление отправлено от лица основательниц: *«Пишут вам основательницы бренда You Wanna, Нигина и Юлия»*. Такое обращение создаёт эффект личного общения с владельцами компании. Упоминание имён усиливает это ощущение и «оживляет» бренд. Электронная почта допускает рассылку более длинных текстов, поэтому поздравление в email-рассылке детализировано и включает в себя больше подробностей (рис. 4).



Рис. 4. Поздравление с Новым годом от You Wanna в email-рассылке

Здесь нет детального упоминания достижений бренда как это представлено в социальных сетях, зато присутствуют пожелания. Так как поздравление-письмо приходит на личную почту клиентов, у бренда есть возможность сделать поздравление эмоциональным, чтобы достичь искренности. Цель этого текста – не только поздравить, но и подчеркнуть важность роли клиента в жизни бренда, создать вдохновляющий настрой на следующий год. Несмотря на бунтарский архетип, бренд внимательно и с благодарностью относится к клиентам, что подтверждается формулировками в начале и конце текста: *«дорогие наши друзья и любимые клиенты», «с любовью и теплом»*. Выражение благодарности в этом поздравлении не просто формальность, а искреннее обращение (*«Спасибо, что выбираете нас, поддерживаете и верите в нашу мечту»*). Уникальности поздравлению придаёт использование художественных средств выразительности. Например, предложение *«Благодаря вам, мы продолжаем создавать не просто одежду, а историю, в которой каждый из вас — важная*

часть!» создаёт у клиентов ощущение вовлечённости и важности, создаётся образ компании, в которой каждый человек имеет значение. Сравнение одежды с историей подчёркивает уникальный подход основательниц к своему делу. В следующем абзаце с пожеланием также используется сравнение: «Чтобы ваши мечты сбылись, а желания исполнялись

с лёгкостью и комфортом, как в нашей одежде». Здесь представлен позитивный образ товаров, создавая ненавязчивую интеграцию положительных характеристик в поздравительный текст.

Открытка лаконично выдержана в чёрно-белых оттенках, и включает фотографии основательниц, от лица которых клиенты поздравляются с праздником. Такое колористическое решение не соответствует традиционным праздничным цветам. Стиль поздравительной открытки от La Redoute отличается от бунтарского духа You Wanna. Письмо нагружено визуальными составляющими – фотографии товаров в зелёно-красной цветовой гамме, семейная фотография в стильных образах, символ ёлки перед текстом – всё отсылает к празднику. (рис. 5, рис. 6)

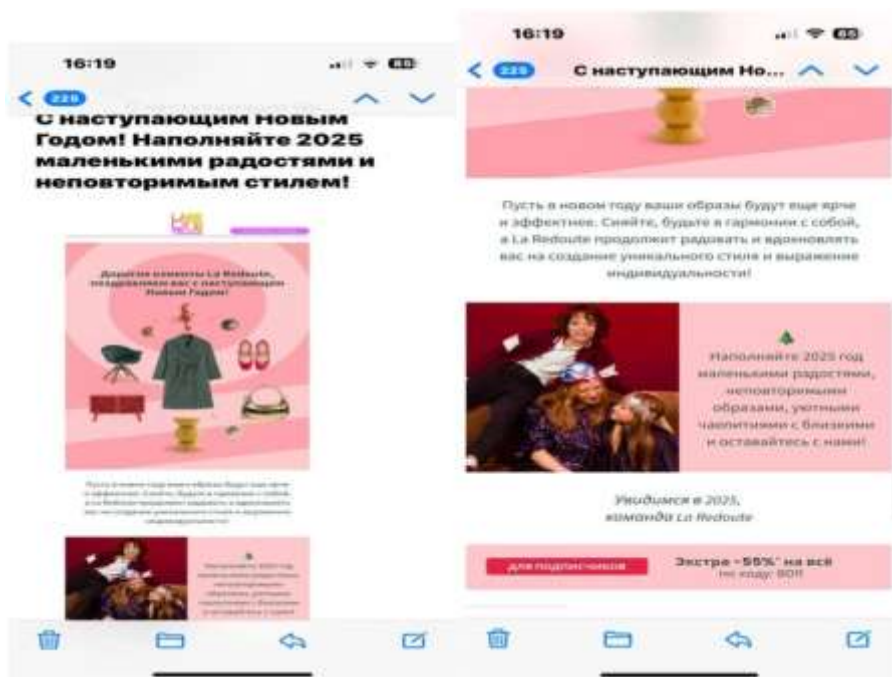


Рис. 5., рис. 6. Поздравление с Новым годом от La Redoute в email-рассылке.

Текст поздравления состоит преимущественно из пожеланий, а в предложениях часто встречаются глаголы в повелительном наклонении («сияйте», «наполняйте», «оставайтесь»), соответствующие архетипу Творца. Связь с fashion-индустрией выражена в словах «образы будут ярче и эффектнее», «неповторимые образы».

Поздравление традиционно начинается с обращения – La Redoute, как и You Wanna, начинает с конструкции «дорогие клиентъ». Текст поделён на две части, обе из которых содержат пожелания и напутствие. Здесь чётко определён транслируемый брендом архетип, который выражается в восклицании: «La Redoute продолжит радовать и вдохновлять вас на создание уникального стиля и выражение индивидуальности!» Также бренд подчёркивает семейные ценности: помимо использования фотоматериалов, компания желает наполнять наступающий год «уютными чаепитиями с близкими» и «оставаться с нами». Так, бренд подчёркивает близость к клиенту, ставя себя рядом с близкими для него людьми. Дружелюбная атмосфера письма продолжается вплоть до прощания – непринуждённое «увидимся» напоминает диалог с друзьями.

Таким образом, поздравление как жанр PR-текста является сильным коммуникационным инструментом в деятельности брендов. Внимательный подход к клиентам и партнерам – основа долгих и крепких деловых отношений, положительного имиджа любой компании. Соответствуя определённому архетипу, с помощью поздравительных текстов компании укрепляют свою репутацию, повышают лояльность клиентов и увеличивают продажи, как это делают бренды одежды La Redoute и You Wanna.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат педагогических наук Н. А. Кузнецова

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Advertising and Public Relations, Candidate of Pedagogical Sciences N. A. Kuznetsova



## Список литературы

1. Кривоносов А.Д., Филатова О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью. СПб.: Питер, 2010. 384 с.
2. Мелехова А. С. Реализация стратегического подхода в e-mail-маркетинге // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2021. №3 (117). С. 178-187.
3. Аннушкин В. И., Шаламова Т. В., Штукарева Е. Б. Жанр новогодних поздравительных текстов в социальных сетях // Жанры речи. 2021. №2 (30). С. 144-153.
4. Ахентьева К.А., Эмер Ю.А. Трансформация жанра «поздравление» в рекламном дискурсе // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2020. №4. URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/08FLSK420.pdf> (дата обращения: 01.04.2025)
5. Марк М., Пирсон К. Герой и бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов / Пер. с англ. под ред. В. Домнина, А. Сухенко. СПб.: Питер, 2005. 336 с.
6. YOU WANNA OFFICIAL: страница сообщества // Telegram: социальная сеть. URL: <https://t.me/youwannaoofficial> (дата обращения: 24.03.25).

## References

1. Krivonosov A.D., Filatova O.G., Shishkina M.A. Osnovy teorii svyazey s obshchestvennost'yu. [Fundamentals of the theory of public relations]. St. Petersburg. Peter, 2010. 384 p. (in Rus.).
2. Melekhova A. S. Realizaciya strategicheskogo podhoda v e-mail-marketinge [Implementation of a strategic approach in e-mail marketing]. *Vestnik REA im. G. V. Plekhanova* [Bulletin of the Plekhanov Russian Academy of Economics]. 2021. No. 3 (117). pp. 178-187. (in Rus.).
3. Annushkin V. I., Shalamova T. V., Shtukareva E. B. Zhanr novogodnih pozdravitel'nyh tekstov v social'nyh setyah [The genre of New Year's greeting texts in social networks]. *Zhanry rechi* [Genres of speech]. 2021. No. 2 (30). pp. 144-153. (in Rus.).
4. Akentieva K.A., Emer Yu.A. Transformaciya zhanra «pozdravlenie» v reklamnom diskurse. [Transformation of the genre of "congratulations" in advertising discourse]. *Mir nauki. Sociologiya, filologiya, kul'turologiya*. [Mir nauki. Sociology, philology, cultural studies]. 2020. No. 4. URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/08FLSK420.pdf> (date accessed: 04/01/2025)
5. Mark M., Pearson K. Geroj i buntar'. Sozdanie brenda s pomoshch'yu arhetipov [Hero and rebel. Creating a brand using archetypes] / Translated from English. edited by V. Domnin, A. Sukhenko. St. Petersburg: Peter, 2005. 336 p. (in Rus.).
6. YOU WANNA OFFICIAL: community page // Telegram: social network. URL: <https://t.me/youwannaoofficial> (date accessed: 03/24/25).

УДК 659.4

Ю. А. Попова

## КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18*

В статье рассматриваются особенности использования коммуникационных практик в индустрии общественного питания на примере сети «Британские пекарни». Особое внимание уделяется стратегическим аспектам формирования визуальной идентичности, цифрового присутствия и клиентоориентированного подхода. Анализируются инструменты взаимодействия с аудиторией в контексте бренд-менеджмента и эмоционального маркетинга. Подчеркивается роль событийных и межличностных коммуникаций в построении устойчивого потребительского поведения. Делается вывод о том, что интеграция визуальных, цифровых и сервисных коммуникаций является ключевым условием конкурентной устойчивости предприятий сектора кофеен и кондитерских.

**Ключевые слова:** коммуникации, общественное питание, кофейни, брендинг, клиентский опыт, визуальная идентичность, «Британские пекарни».

Y. A. Popova

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, 191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

## COMMUNICATION PRACTICES IN THE CATERING INDUSTRY: THE EXPERIENCE OF THE «BRITISH BAKERIES» COMPANY

*This article explores the features of communication practices in the catering sector, focusing on the case of the "British Bakeries" coffee and pastry chain. Special attention is paid to the strategic aspects of visual identity development, digital engagement, and customer-centered service. The article analyzes the tools of audience interaction within the framework of brand management and emotional marketing. It highlights the role of event-based and interpersonal communications in shaping sustainable consumer behavior. The study concludes that the integration of visual, digital, and service-based communication is a key factor in ensuring competitiveness in the coffee and pastry industry.*

**Keywords:** communications, catering, coffee shops, branding, customer experience, visual identity, British Bakeries.

В условиях постоянных трансформаций социально-экономической среды и усиления конкурентной борьбы на рынке услуг общественного питания, коммуникационные практики приобретают статус ключевого управленческого ресурса, от которого напрямую зависит не только актуальность бренда, но и его жизнеспособность в долгосрочной перспективе. Современные потребители предъявляют высокие требования не только к вкусовым и качественным характеристикам продукта, но и к эмоциональному фону, сопутствующему процессу потребления, а также к ценностям, транслируемым брендом [1]. В этой связи предприятия, функционирующие в сфере общепита, вынуждены адаптироваться к новой рыночной логике, в которой доминирует не транзакционный, а реляционный подход, ориентированный на выстраивание прочных, доверительных отношений с клиентом.

Особую актуальность указанные процессы приобретают в сегменте малых гастрономических форматов, таких как кофейни и кондитерские. В этих типах заведений важнейшим становится не просто обеспечение высокого уровня сервиса или соблюдение санитарных норм, а создание аутентичной атмосферы и устойчивого коммуникативного пространства между брендом и аудиторией. Здесь каждый элемент — от приветствия персонала до визуального оформления чашки кофе — превращается в смысловой маркер, влияющий на восприятие компании как целостного социально-культурного феномена. Как показывают исследования, именно в малых форматах формируется наиболее выраженная эмоциональная лояльность, поскольку клиент, как правило, возвращается не только к продукту, но и к воспроизводимой атмосфере и общению, являющимся частью потребительского опыта.

В этом контексте коммуникации становятся не второстепенным элементом маркетинговой стратегии, а её системообразующим ядром, вокруг которого формируются операционные, репутационные и даже кадровые решения. В рамках стратегического менеджмента коммуникационные практики рассматриваются как сквозной функционал, охватывающий как внешнюю, так и внутреннюю среду организации. Они обеспечивают согласование целей предприятия с ожиданиями ключевых стейкхолдеров, включая клиентов, партнёров, персонал и местные сообщества. Особенно важно учитывать тот факт, что в современном медиапространстве каждый элемент внешней коммуникации может стать объектом общественного внимания, что важно для развития бренда.

По мнению Е.Л. Добробабенко, критерием результативности корпоративной коммуникационной системы выступает не количество или частота информационных взаимодействий, а их релевантность — соответствие содержания и формы сообщения актуальным запросам и коммуникативным кодам целевой аудитории [2]. В условиях гиперконкуренции и информационной перенасыщенности побеждают те компании, которые выстраивают коммуникации не на основе универсальных рекламных конструкций, а на базе ценностного и эмоционального соответствия с аудиторией. Это означает переход от традиционного маркетинга к более сложным системам смысловой и контекстуальной передачи информации, требующим системного анализа, точного сегментирования и постоянного обновления контентной политики.

Эмпирические наблюдения подтверждают, что компании, опирающиеся на научно обоснованные и стратегически выверенные подходы к управлению коммуникациями, демонстрируют устойчивый рост ключевых бизнес-показателей. Повышается уровень потребительской приверженности, возрастает коэффициент повторных покупок, улучшается репутационная оценка компании в цифровой среде, снижается чувствительность клиентов к ценовым колебаниям. Такие организации быстрее адаптируются к изменяющимся условиям внешней среды, более эффективно управляют клиентским опытом и выстраивают конкурентные преимущества не только на уровне продукта, но и на уровне смыслов, ассоциируемых с брендом. Следовательно, коммуникационные практики в общественном питании не только выполняют функцию передачи информации, но и становятся инструментом формирования ценности, доверия и устойчивости бизнеса.

Компанией, ярко демонстрирующей применение интегрированных коммуникационных стратегий, является сеть кофеен и кондитерских «Британские пекарни», деятельность которой основана на совмещении традиционной британской эстетики с принципами клиентоориентированного сервиса. Бренд выстраивает своё позиционирование через систему визуальной идентичности, объединяющую элементы интерьера, фирменный стиль, униформу сотрудников и оформление продукции. Как подчеркивает Ж.-Н. Капферер, визуальная идентичность является инструментом формирования когнитивной и эмоциональной привязки потребителя к бренду и оказывает непосредственное влияние на потребительские предпочтения [3].

Анализ коммуникационной стратегии «Британских пекарен» позволяет выделить несколько уровней взаимодействия с клиентами: пространственный, межличностный и цифровой. Пространственный уровень включает дизайн и атмосферу заведений, выполненных в стиле английской кофейни XIX века. Элементы оформления, использование определённой цветовой гаммы, мебель, музыка и ароматы формируют сенсорный опыт, способствующий формированию эмоциональной лояльности. Такой подход соответствует модели иммерсивного брендинга, согласно которой вовлечение потребителя во все аспекты взаимодействия с продуктом усиливает степень восприятия бренда как части личного опыта.

На межличностном уровне компания делает ставку на высокий уровень сервиса. Сотрудники проходят обучение по внутренним стандартам качества коммуникации, включающим развитие эмпатии, навыков активного слушания, этикета делового общения и разрешения конфликтных ситуаций. Подобная система соответствует современным представлениям о клиентоориентированности как стратегическом ресурсе организации, способствующем повышению конкурентоспособности [4].

Цифровой компонент коммуникационной стратегии включает использование социальных сетей и онлайн-платформ. Официальный аккаунт компании в Telegram служит не только каналом информирования, но и пространством диалога с аудиторией. Контент компании включает фотоматериалы, тексты, а также истории клиентов

и сотрудников. По мнению С. Г. Божукова, медийный образ бренда в цифровой среде должен быть консистентным, эмоционально насыщенным и интерактивным, что позволяет добиваться высокого уровня вовлеченности потребителей [5].

Не менее важным элементом коммуникационной стратегии компании «Британские пекарни» выступает система обратной связи, которая интегрирована в управленческую и операционную деятельность на всех уровнях. В рамках построения двустороннего взаимодействия с потребителями используется широкий спектр каналов, включая популярные агрегаторы отзывов (например, Яндекс.Карты, Google Reviews, TripAdvisor), а также функциональные возможности корпоративной CRM-системы, позволяющей отслеживать отклики клиентов в реальном времени. Такая система регистрации и анализа отзывов обеспечивает детализированную картину восприятия клиентского сервиса, ассортимента, атмосферы, а также эмоционального восприятия бренда [6].

В социальных сетях реализованы механизмы быстрой и адресной обратной связи, в том числе персональные ответы в комментариях и регулярные опросы. Специалисты отдела маркетинга обрабатывают обращения в течение 1–3 часов в рабочее время, что формирует ощущение постоянного присутствия бренда и заботы о каждом клиенте. Использование этих инструментов позволяет не только оперативно выявлять и устранять системные недочёты, но и развивать индивидуализированный подход к каждому посетителю, что, в свою очередь, повышает уровень доверия и укрепляет репутационную устойчивость компании. Подобная практика демонстрирует применение принципов сервиса в реальном времени и соответствует концепции цифрового клиентского пути (Customer Journey), где каждый этап коммуникации требует внимания, скорости и деликатности.

Кроме того, регулярный мониторинг обратной связи анализируется с использованием методов контент-анализа и семантической обработки клиентских комментариев, что позволяет выделять повторяющиеся паттерны ожиданий и проблемных точек взаимодействия. Эти данные затем интегрируются в систему управленческих решений — как на уровне продуктовой политики, так и в вопросах найма, обучения персонала, корректировки меню, изменения оформления или маркетинговых акцентов. Такая адаптивная управленческая модель соответствует подходу, описанному А. И. Пригожиным, согласно которому в условиях высокой изменчивости среды организация должна строить свои процессы на основе постоянного обратного анализа и гибкой трансформации [7].

Дополнительно следует подчеркнуть высокую значимость событийных коммуникаций, которые выступают как мощный инструмент эмоционального вовлечения и культурного позиционирования бренда. Компания «Британские пекарни» регулярно организует мероприятия различного формата: гастрономические мастер-классы с участием шеф-кондитеров, открытые дегустации новых десертов и напитков, кулинарные шоу, ориентированные на участие семей с детьми, а также участие в городских гастрономических фестивалях и культурных инициативах. Данные мероприятия выполняют сразу несколько стратегических задач: во-первых, они позволяют осуществить прямое взаимодействие с целевой аудиторией в неформальной и доверительной обстановке; во-вторых, предоставляют дополнительную платформу для распространения ценностей бренда; и в-третьих, способствуют развитию эмоциональной связи между клиентом и компанией.

Практика событийных коммуникаций способствует укреплению бренда не как исключительно коммерческой структуры, а как института локальной идентичности и культурного посредничества. Формируя сообщество лояльных потребителей, заинтересованных в совместном опыте, бренд стимулирует развитие community marketing — подхода, в рамках которого создаются устойчивые микросообщества вокруг бренда, отличающиеся высокой степенью вовлеченности и готовностью к неформальному продвижению марки. В случае «Британских пекарен» подобные инициативы уже вылились в возникновение постоянной аудитории, самостоятельно создающей пользовательский контент, включая фотопубликации, видеообзоры, отзывы и рекомендации. Такой уровень вовлеченности клиентов в коммуникационные процессы компании формирует дополнительную ценность — социальный капитал, определяющий способность бренда интегрироваться в локальное культурное пространство и поддерживать долгосрочные отношения с потребителями [8].

По результатам анализа деятельности компании «Британские пекарни» за последние два года наблюдается устойчивая позитивная динамика по основным показателям, характеризующим эффективность коммуникационных процессов. В частности, зафиксирован последовательный рост уровня вовлеченности аудитории в цифровых каналах: в 2023 году средняя частота взаимодействий (лайки, комментарии, репосты, переходы по ссылкам) составляла 3,1% от общего числа пользователей, тогда как в 2024 году этот показатель увеличился до 5,4%, что соответствует международным критериям высокой вовлеченности. При этом наблюдается не только количественный, но и качественный рост — более 45% аудитории регулярно участвуют в интерактивных опросах, викторинах и акциях, что свидетельствует о высокой степени включенности в коммуникационную среду бренда.

Индекс удовлетворенности клиентов, рассчитанный по международной системе Net Promoter Score, достиг значения 8,3 из 10, что указывает на преобладание положительного клиентского опыта и высокий уровень готовности рекомендовать компанию третьим лицам. Это особенно важно в контексте концепции «маркетинга рекомендаций», которая, согласно последним исследованиям, обеспечивает до 70% повторных визитов в сфере общественного питания. Показатель доли постоянных клиентов также продемонстрировал рост: если в 2022 году около 52% покупателей совершали более двух визитов в месяц, то по итогам 2024 года данный показатель вырос до 69%, что свидетельствует о росте доверия, удовлетворенности и приверженности к бренду.

Анкетирование, проведенное в феврале 2025 года среди посетителей сети, показало, что 78% респондентов указывают атмосферу заведения, интерьерные решения, а также визуальный стиль упаковки и персонала как ключевые факторы, влияющие на решение о посещении кофейни. При этом 62% опрошенных акцентировали внимание на уровне сервиса, компетентности и доброжелательности персонала как критически важном элементе потребительского

впечатления. Интересно отметить, что только 41% респондентов поставили вкус продукции на первое место, что подтверждает тезис о смещении приоритетов потребителей с функционального качества на комплексные впечатления, включающие эмоциональные, эстетические и коммуникативные компоненты.

Эти данные подтверждают теоретическое положение о том, что в условиях высококонкурентного рынка, насыщенного идентичными товарами и услугами, наибольшее значение приобретают именно нематериальные аспекты, связанные с восприятием бренда, стилем коммуникации и уровнем сервисной поддержки. Эмоциональные и коммуникативные характеристики становятся теми якорными точками, которые обеспечивают устойчивость бренда в сознании потребителей и формируют долгосрочные отношения, выходящие за рамки одноразовой транзакции [1].

Таким образом, опыт компании «Британские пекарни» демонстрирует, что системное применение коммуникационных практик, выстроенных на основе научно обоснованного стратегического менеджмента, обеспечивает не только краткосрочные маркетинговые эффекты, но и долгосрочные конкурентные преимущества, основанные на доверии, лояльности и эмоциональной привязанности аудитории. Интеграция визуального брендинга, клиентоориентированного сервиса, событийного маркетинга и цифровых каналов позволяет не просто поддерживать стабильность операционной деятельности, но и формировать уникальное потребительское пространство, в котором кофейня или кондитерская выступает не только как точка продаж, но как социально-культурная единица. Данный кейс может быть рассмотрен как пример эффективной практики в разработке и реализации коммуникационных стратегий для предприятий сегмента HoReCa. В условиях актуальных тенденций на персонализацию клиентского опыта, цифровую трансформацию бизнеса и растущую значимость устойчивого развития именно коммуникационные практики становятся ядром конкурентной идентичности и репутационного капитала предприятия, формируя прочную основу для дальнейшего роста, масштабирования и адаптации к изменяющимся запросам аудитории.

*Научный руководитель: доцент, доцент, кандидат психологических наук В.В. Смирнова*

*Scientific supervisor: docent, docent, candidate of psychological sciences V.V. Smirnova*

### **Список литературы:**

1. Зинченко А.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2022. 416 с.
2. Добробабенко Е.Л. Коммуникации в менеджменте: учебное пособие. СПб.: Питер, 2021. 304 с.
3. Канферер Ж.-Н. Бренд-менеджмент: создание и управление сильными брендами. – М.: Книга, 2020. 432 с.
4. Миллер Т. Визуальные коммуникации в сфере услуг: учебник. – М.: Юрайт, 2021. 288 с.
5. Божуков С.Г. Цифровой маркетинг и поведение потребителей: учебное пособие. – М.: РУДН, 2022. 312 с.
6. Дмитриева Н. В., За й це ва Н. А., Ог не ва С. В. Гостиничный менеджмент: учебное пособие. М.: ИНФРА – М, 2022. 352
7. Пригожин А. И. Адаптивные системы управления. – М.: Книга, 2019. 368 с.
8. Долматов В. С. Событийный маркетинг: теория и практика. – СПб.: Питер, 2020. 224 с.

### **References:**

1. Zinchenko A. V. *Strategicheskij menedzhment: uchebnoe posobie*. M.: Infra-M, 2022. 416 pp. (in Rus.).
2. Dobrobabenko E.L. *Kommunikacii v menedzhmente: uchebnoe posobie*. SPb.: Piter, 2021. 304 pp. (in Rus.).
3. Kapferer Zh. -N. *Brend-menedzhment: sozдание i upravlenie sil'nymi brendami*. – M.: Kniga, 2020. 432 pp. (in Rus.).
4. Miller T. *Vizual'nye kommunikacii v sfere uslug: uchebnik*. – M.: Jurajt, 2021. 288 pp. (in Rus.).
5. Bozhukov S.G. *Cifrovoy marketing i povedenie potrebitel'ej: uchebnoe posobie*. – M.: RUDN, 2022. 312 pp.
6. Dmitrieva N. V., Zajceva N. A., Ogneva S. V. *Gostinichnyj menedzhment: uchebnoe posobie*. M.: INFRA – M.: 2022. 352 pp. (in Rus.).
7. Prigozhin A. I. *Adaptivnye sistemy upravlenija*. – M.: Kniga, 2019. 368 pp. (in Rus.).
8. Dolmatov V. S. *Sobytiynij marketing: teorija i praktika*. – SPb.: Piter, 2020. 224 pp. (in Rus.).



М.С. Романова

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИМИДЖЕМ КОМПАНИИ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

*В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты разработки стратегии управления имиджем компании в условиях динамичной и конкурентной среды. Обосновывается значимость позитивного имиджа как ключевого фактора конкурентоспособности и устойчивого развития. Проводится анализ факторов, влияющих на формирование имиджа компании, включая характеристики целевой аудитории, действия конкурентов, особенности продукта или услуги, коммуникационную политику и корпоративную социальную ответственность. Предлагается методология поэтапной разработки стратегии управления имиджем, включающая анализ текущего состояния имиджа, определение стратегических целей, разработку комплекса мероприятий по формированию и поддержанию позитивного имиджа, а также мониторинг и оценку эффективности реализованных мер. Особое внимание уделяется использованию современных инструментов и технологий управления репутацией, включая цифровой маркетинг, социальные медиа и связи с общественностью. В заключение приводятся примеры успешных стратегий управления имиджем, реализованных различными компаниями в условиях высокой конкуренции, и формулируются рекомендации для практического применения.*

**Ключевые слова:** имидж компании, стратегия управления имиджем, корпоративная социальная ответственность, целевая аудитория, коммуникационная политика, цифровой маркетинг, социальные медиа, связи с общественностью, мониторинг имиджа, управление репутацией, устойчивое развитие.

M.S. Romanova

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, Saint Petersburg, Bolshaya Morskaya St., 18

## DEVELOPMENT OF A COMPANY IMAGE MANAGEMENT STRATEGY FOR THE HOSPITALITY INDUSTRY IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

*The article discusses the theoretical and practical aspects of developing a company image management strategy in a dynamic and competitive environment. The importance of a positive image as a key factor of competitiveness and sustainable development is substantiated. The analysis of factors influencing the formation of the company's image is carried out, including the characteristics of the target audience, the actions of competitors, the features of the product or service, communication policy and corporate social responsibility. A step-by-step methodology for developing an image management strategy is proposed, including an analysis of the current state of the image, the definition of strategic goals, the development of a set of measures to create and maintain a positive image, as well as monitoring and evaluating the effectiveness of implemented measures. Special attention is paid to the use of modern reputation management tools and technologies, including digital marketing, social media and public relations. In conclusion, examples of successful image management strategies implemented by various companies in highly competitive conditions are given, and recommendations for practical application are formulated.*

**Keywords:** company image, image management strategy, corporate social responsibility, target audience, communication policy, digital marketing, social media, public relations, image monitoring, reputation management, sustainable development.

Имидж – это целостное восприятие личности, компании, бренда или продукта, формирующееся в общественном сознании. Он включает в себя внешние и внутренние характеристики, которые влияют на мнение окружающих и на их отношение к объекту имиджа.

Под «конкурентоспособностью» компании понимается её способность генерировать прибыль на вложенный основной капитал в краткосрочной перспективе, не выходя за рамки заранее установленного уровня, или же как преобладание доходности за короткий период по сравнению со средней доходностью в соответствующей области бизнеса. В более широком смысле это рассматривается как эффективность деятельности компании на коротком временном отрезке [1].

Ключевым понятием является «конкурентоспособный потенциал» компании, который подразумевает её способность (текущие возможности) поддерживать или увеличивать конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Другими словами, конкурентоспособный потенциал компании определяется совокупностью характеристик, отражающих вероятности и способности компании эффективно действовать на рынке (сохранять или наращивать свою рыночную долю, демонстрировать достаточно высокий уровень рентабельности) в будущем.

Конкурентоспособность – это многогранное понятие, которое отражает связь продукта с ситуацией в организации. Оно определяется не только по таким параметрам, как качество, финансовое состояние, технологии, эстетика и эргономика, но и в соответствии с условиями, при которых товар реализуется (например, сроки доставки, цена, каналы сбыта, обслуживание и реклама). Формирование гостиничной индустрии глубоко связано с процессом становления общества. Первые гостиничные заведения, служащие предшественниками современных отелей, а также профессия, связанная с обслуживанием путешественников, появились в далёком прошлом, более 2000 лет назад до нашей эры, в культурах древнего Востока.

Позже, в Римской империи, строились специальные строения, предназначенные для нужд путешественников. Эти здания вдоль основных дорог можно считать предшественниками современных постоялых дворов. Существенное влияние на развитие гостиничного бизнеса оказало расширение торговых связей на Ближнем Востоке, в Азии и Закавказье. На этих территориях проходили важнейшие торговые маршруты, по которым перемещались караваны с товарами [2].

Для обеспечения ночлега путешественников на торговых путях создавались специальные структуры – караван-сарай, представляющие собой места для отдыха и проживания путников, обычно включающие зоны для людей и хранилища для верблюдов и лошадей. Эти сооружения были окружены высокими стенами, которые защищали от ветра, дождя, непогоды, а также от грабителей и разбойников.

В средние века на развитие гостиничного бизнеса оказали значительное влияние религиозные практики. В то время большое количество людей отправлялись в паломничество к святым местам, а основные места для ночлега находились в монастырях и аббатствах. Церковь обязывала монастыри предоставлять приют паломникам, обеспечивая пищей и ночлегом. Бесплатные услуги, которые предлагались монахами путешественникам, сдерживали рост частных гостиниц. Хотя постоялые дворы уже существовали и их число увеличивалось, они все еще предоставляли лишь ночлег, без питания.

Термин «гостиница» появился во Франции в XVIII веке и изначально обозначал многоквартирное здание, где квартиры сдавались на месяц, неделю или даже на одну ночь. Этот термин быстро распространился и в Америке. Многие таверны были переименованы в гостиницы, что, по мнению их владельцев, добавляло им французский шарм. Соединенные Штаты действительно стали родиной множества новшеств в гостиничном хозяйстве. Постоянный поток эмигрантов, нуждающихся в временном жилье, обеспечивал высокий спрос на гостиницы, что, в свою очередь, способствовало стремительному росту индустрии.

Швейцарец Цезарь Ритц внес заметный вклад в развитие гостиничного дела; его именем названа одна из самых известных и роскошных гостиничных сетей в Европе. Несмотря на то что он никогда не владел гостиницами и был лишь наемным управляющим, его страсть к гостиничному бизнесу была выдающейся. Ритц и его коллега американец Статлер были настоящими энтузиастами своего дела, уделяя внимание даже мельчайшим деталям. Ритц, например, ввел оркестр в рестораны гостиниц, который исполнял музыку Штрауса, что способствовало тому, что гости дольше оставались за столами, увеличивая таким образом продажи напитков. Он много экспериментировал с освещением, чтобы драгоценности на дамах сияли.

Статлер предложил устанавливать в номерах большие зеркала, освещение над кроватями, располагать выключатели рядом с дверями, а также вводил в номера телефоны и канцелярскую продукцию. Он стал инициатором стандартизации униформы для персонала. Одним из его изобретений было планирование гостиниц с парным размещением номеров, что обеспечивало экономию за счет симметричного расположения по сантехническим трубам, общим для двух комнат. Более того, Статлер стал автором знаменитого выражения «Клиент всегда прав», которое продолжает оставаться основой современного подхода к обслуживанию [3].

Посещение роскошных гостиниц представителями аристократии стало трендом; в Лондоне джентльмены вместо обедов в исключительно мужских клубах начали приглашать дам в рестораны отелей. В конце XIX – начале XX века в крупных городах Европы и Америки стали возводиться шикарные (по современным меркам пятизвездочные) отели, предназначенные для удовлетворения потребностей новых миллионеров и представителей старой знати, для которых путешествия стали модным увлечением. Несколько подобного рода отелей также было построено в России, среди которых «Метрополь», «Националь» и «Европа» в Санкт-Петербурге.

Гостиничный бизнес является важной частью системы туристических услуг. В рамках предоставляемых туристам услуг во время поездок гостиничное обслуживание занимает ключевое место. Размещение и краткосрочное жилье с набором дополнительных услуг составляют основную составляющую любой туристической программы и тура.

Как часть сектора туристических услуг, гостиничное хозяйство обладает всеми характерными признаками этого направления.

Для эффективного управления имиджем гостиницы и поддержания её конкурентоспособности в современном мире необходимо применять комплексный подход, сочетающий традиционные инструменты менеджмента и современные цифровые решения (рисунок 1).

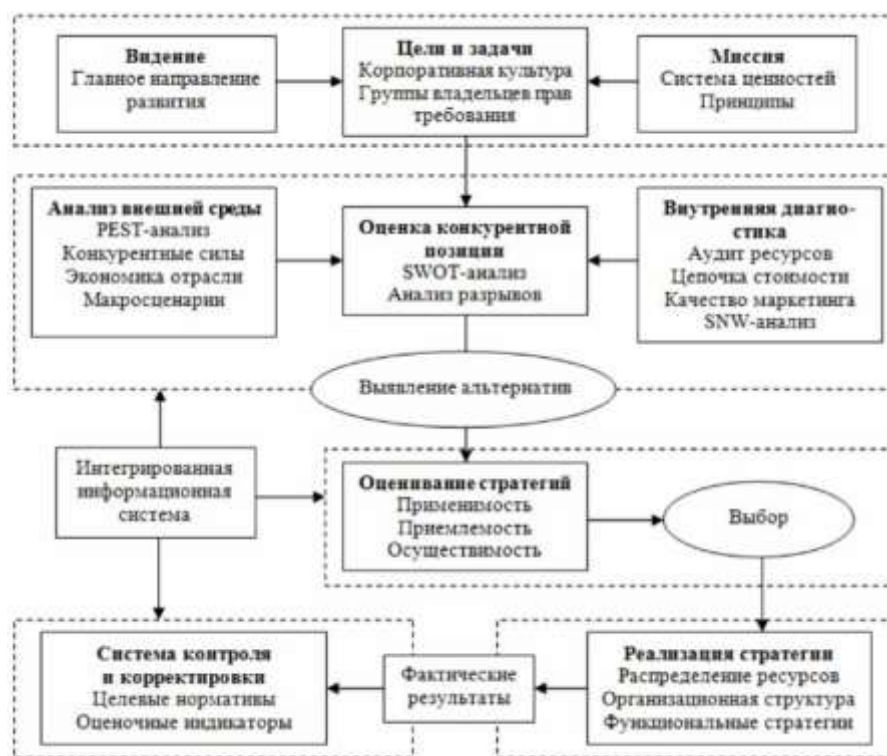


Рис. 1. Поэтапная методология разработки стратегии управления имиджем

Эффективное управление имиджем гостиницы требует комплексного подхода, сочетающего традиционные инструменты менеджмента и современные цифровые решения.

Сфера услуг формируется в процессе взаимодействия материальных и нематериальных производственных сфер, основываясь на услуге как особой потребительской ценности труда, используемой не как товар, а как деятельность. В материальной производственной сфере услуги предоставляются в транспорте, связи, торговле и общественном питании, а также в заготовках сельскохозяйственной продукции и материально-техническом обеспечении. В секторе нематериального производства все подразделения участвуют в предоставлении услуг. Гостиничное предприятие представляет собой гостиницу, коммерческое учреждение, которое производит и предлагает на рынке свой «продукт» в форме комплекса услуг, основными из которых являются размещение и питание.

При анализе гостиничных услуг выделяются три уровня [4]:

- отдельные услуги и группы услуг;
- продукт «гостиница» как комплекс услуг;
- продукт «гостиница» как комплекс услуг с дополнительными предложениями.

Услуга представляет собой результат прямого взаимодействия между исполнителем и клиентом, а также личной работы исполнителя по удовлетворению потребностей потребителя. Термин «услуга» обладает универсальным значением; она не имеет физической формы и не может быть сохранена, её невозможно измерить, но при этом можно только оценить. Составляющие услуги размещения включают в себя:

- во-первых, предоставление специализированных помещений (гостиничных номеров);
  - во-вторых, выполнение определённых услуг непосредственно персоналом отеля – такие как работа портье, принимающего и оформляющего гостей, а также горничных, ответственных за уборку номеров и др.

Гостиничные комнаты, являясь ключевым элементом услуги размещения, представляют собой функциональные здания, предназначенные для отдыха, развлечений и деятельности гостей. Поскольку номера в основном используются посетителями в вечернее и ночное время, их основное назначение заключается в обеспечении возможности для сна. Значимость других функций во многом зависит от типа отеля и потребностей гостей [5].

Например, в бизнес-отелях важное значение имеет возможность работы в номерах, для чего требуется наличие письменного стола, телефона, факса, компьютера и т.д. Существуют различные категории номеров, которые отличаются по площади, мебелировке, оборудованию и другим характеристикам. Однако независимо от категории, каждый гостиничный номер должен быть оснащён следующими элементами:

- постель;
- кресло или стул;
- стол или тумбочка на одну постель;
- шкаф для одежды;
- источник света;
- мусорное ведро.

В каждой гостинице должны быть размещены информация о правилах отеля и план эвакуации на случай пожара. Услуга размещения воспринимается посетителями как нечто само собой разумеющееся, а повышенный интерес может быть вызван дополнительными услугами, которые выделяют данное заведение среди других. К дополнительным либо сопутствующим услугам относятся рекомендации по использованию бассейна, фитнес-центра, конференц-зала, услуг для переговоров, аренды автомобилей, химчистки, прачечной, парикмахерской, массажного кабинета и других [6].

В настоящее время дополнительные услуги играют ключевую роль в формировании рыночной привлекательности гостиничной компании. Обеспечение гостиничного сервиса требует активной роли как от клиента, так и от исполнителя, при этом предоставление данной услуги осуществляется на территории исполнителя. Персонал, ответственный за предоставление услуг, поддерживает непосредственный контакт с клиентом, а результаты обслуживания анализируются как неотъемлемая часть общего сервиса.

В современном мире цифровизация играет ключевую роль в управлении имиджем гостиницы. Вот основные аспекты:

- 1) онлайн-присутствие;
- 2) SEO-оптимизация;
- 3) контент-маркетинг;
- 4) социальные сети;
- 5) онлайн-реклама;
- 6) E-mail-маркетинг;
- 7) системы онлайн-бронирования;
- 8) чат-боты;
- 9) аналитика;
- 10) персонализация.

Цифровизация позволяет автоматизировать многие процессы, улучшить качество обслуживания, привлечь новых клиентов и повысить лояльность существующих. Важно постоянно адаптировать стратегию управления имиджем к меняющимся условиям рынка и потребностям целевой аудитории.

Отрасль гостиничного бизнеса характеризуется рядом ключевых особенностей, представленных ниже.

**Нематериальность.** Гостиничный продукт, как и любая услуга, не может быть физически осязаем. Его невозможно оценить до момента потребления, он существует только в процессе оказания и использования. Клиент не может испытать услугу заранее; она представляется как некое обещание, что требует высокой степени доверия к её поставщику. Гостиничные услуги нельзя произвести для будущего использования, их нельзя хранить. Продукт гостиничного сектора предназначен для удовлетворения текущих потребностей (краткосрочный спрос). Если услуга не предоставлена своевременно и качественно, потенциальный доход отеля теряется и не может быть восстановлен.

**Непостоянство качества.** Качество гостиничных услуг варьируется, и оно зависит от исполнителя и условий, в которых предоставляется услуга. Состояние работников на момент обслуживания может существенно повлиять на результат. Один и тот же специалист может прекрасно обслужить клиента сегодня и на следующий день продемонстрировать значительно худшее качество по разным причинам (например, проблемы со здоровьем, личные обстоятельства и т. д.) [7].

**Изменчивость и колебания в качестве обслуживания** являются основными факторами, вызывающими недовольство среди клиентов гостиничного сектора. Услуги в гостиницах могут подвергаться сезонным изменениям.

Спрос на гостиничные услуги (размещение и сопутствующие) может варьироваться ежедневно, еженедельно или по сезонам. Например, большинство туристов предпочитает отдыхать в летний период, что ведёт к значительному увеличению спроса на услуги отелей в это время. Важна взаимосвязь между гостиничными услугами и целью поездки. На реализацию гостиничных услуг оказывают значительное влияние действия туроператоров и турагентов, поскольку гостиничный бизнес тесно связан с туристической деятельностью. Объём продаж гостиничных услуг зависит от множества факторов [8]:

- местоположение отеля; этот аспект определяет удобство доступа и привлекательность окружающей местности (развита инфраструктура) для туристов, что в значительной мере зависит от цели визита (отдых или деловая поездка);
- уровень обслуживания; этот критерий включает в себя доступность и разнообразие номерного фонда, ресторанов, баров и т. п.;
- качество сервиса; которое зависит от ассортимента предлагаемых услуг, наличия разных удобств, их стиля и уровня;
- имидж отеля; формирует то, как его воспринимают клиенты, и складывается из местоположения, предлагаемых услуг, внешнего вида и атмосферы, уровня профессионализма персонала и других факторов;
- цена; этот аспект отражает стоимость предлагаемых услуг;
  - разнообразие услуг; которые предоставляют гостиницы, достаточно велико. В него входят услуги временного проживания, общественного питания, парикмахерских, салонов красоты, спа и прочие. Сегодня, не выходя из отеля, можно побриться в парикмахерской, расслабиться в сауне или поиграть в бильярд. Хотя основная часть дохода отеля поступает от проживания, дополнительные услуги также приносят немалый доход.



На сегодняшний день отсутствует однозначная интерпретация и единое употребление терминов в данной сфере, что затрудняет решение как научных, так и практических задач, связанных с гостиничными услугами.

Следует помнить, что гостиничный комплекс – это предприятие гостиничного типа с определённым набором основных и дополнительных услуг. Гостиничные услуги должны стремиться к максимально полному удовлетворению потребностей и предпочтений клиентов по различным критериям, таким как класс гостиниц, их вместимость, месторасположение, культура обслуживания и спецификация в зависимости от рыночных сегментов. В концепцию «развития гостиничных услуг» входят: маркетинговые исследования в сфере гостиничных услуг, улучшение качества обслуживания, обучение и повышение квалификации сотрудников [9].

Таким образом, зарождение и развитие гостиничного бизнеса неразрывно связано с эволюцией общества. Размещение, предоставляющее временное жильё вместе с рядом дополнительных услуг, является ключевым элементом любой туристической программы и любого тура.

Гостям кажется, что услуга размещения – это естественная составляющая, тогда как особенное внимание они уделяют именно тем дополнительным сервисам, которые выделяют данное заведение среди конкурентов. К таким дополнительным услугам можно отнести наличие бассейна, спортзала, конференц-зала, помещений для переговоров, прокат автомобилей, услуги химчистки, прачечной, парикмахерской, массажного кабинета и многих других. В последние годы такие дополнительные сервисы приобретают все большее значение для повышения привлекательности гостиничного бизнеса на рынке.

Существует множество аспектов, касающихся конкурентных преимуществ или бизнес-стратегий, однако наиболее общими из них являются: лидерство по издержкам; дифференциация товаров; концентрация (сосредоточение); стратегия первопроходца; синергия. Практически любая отрасль может оказаться в упадке, за исключением тех, которые критически важны для жизнедеятельности людей. Обычно выделяют следующие преимущества данной отрасли [10]:

- сильные связи с важными клиентами;
- известный бренд;
- гибкость в использовании активов и ресурсов;
- значительная доля рынка при наличии экономии на масштабе производства;
- возможности сокращения издержек в условиях уменьшения бизнеса.

Ключевым моментом в разработке стратегии является возможность предсказания спада, его причины и будет ли он кратковременным. Если другие компании покидают отрасль, то возможной стратегией будет сохранять позиции одной из немногих компаний на рынке, переживающем падение. Выбор эффективной стратегии в условиях спада зависит от анализа пяти факторов: рыночных перспектив, взаимосвязей с другими направлениями бизнеса, уровня конкуренции, положения компании и барьеров выхода из отрасли.

Гостеприимство – это сфера гостиничного и ресторанного бизнеса, которая играет основную роль в развитии крупной туристической индустрии. Гостиничное хозяйство является составной частью туристической отрасли. Материальная база, обеспечивающая размещение путешественников, занимает одно из ведущих мест в формировании туристической инфраструктуры, поскольку качество проживания и сопутствующие услуги существенно влияют на уровень туристического сервиса. Таким образом, гостиничная индустрия становится быстро развивающимся направлением, приносящим значительные валютные доходы, включая денежные поступления. Российская гостиничная отрасль становится неотъемлемой частью мирового гостиничного рынка.

Для успешного функционирования гостиницы на рынке необходимо учитывать особенности разных групп потребителей и их отношение к специфическим гостиничным услугам. Умение выявить, определить и полностью удовлетворить потребности рынка значительно повышает эффективность управления гостиницей и способствует получению дополнительных доходов от продаж.

*Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, доцент, к.э.н.*

*Сеньшова Е.А.*

*Supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Associate Professor, Candidate of Economics*

*Senshova E.A.*

### **Список литературы**

1. Антонов Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. - Москва : ИНФРА-М, 2022. - 299 с.
2. Быков В. А. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие / В. А. Быков, Е. И. Комаров. - Москва : РИОР: ИНФРА-М, 2023. - 275 с. : ил.
3. Конкурентоспособность территорий : материалы XXIII Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов (Екатеринбург, 27-30 апр. 2020 г.) / М-во науки и высш. образования Рос. Федерации [и др.] ; отв. за вып.: Я. П. Силян, Е. Б. Дворякина. - Екатеринбург : Издательство УрГЭУ, 2020. - Текст : непосредственный.
4. Конкурентоспособность территорий : материалы XXIII Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов (Екатеринбург, 27-30 апреля 2020 г.) / М-во науки и высш. образования Рос. Федерации [и др.] ; отв. за вып.: Я. П. Силян, Е. Б. Дворякина. - Екатеринбург : Издательство УрГЭУ, 2020. - Текст : непосредственный.
5. Линц Карстен. Радикальное изменение бизнес-модели : адаптация и выживание в конкурентной среде / Карстен Линц, Гюнтер Мюллер-Стивенс, Александр Циммерман ; пер. с англ. И. Окуньковой. - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 310 с.

6. Лифиц *И. М.* Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник для бакалавров / И. М. Лифиц ; [Рос. гос. торгово-экон. ун-т]. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2024. - 437 с.
7. Максимова *В. Ф.* Микроэкономика : учебник / В. Ф. Максимова. - 8-е изд., перераб. и доп. - Москва : Университет Синергия, 2020. - 466, [1] с.
8. Основы изобретательства и патентования : учебное / И. Н. Кравченко, А. В. Коломейченко, В. М. Корнеев [и др.] ; под ред. И. Н. Кравченко. - Москва : КноРус, 2021. - 261, [1] с.
9. Пахомова *Н. В.* Экономика отраслевых рынков : университетский учебник / Н. В. Пахомова, К. К. Рихтер ; С.-Петербург. гос. ун-т. - Санкт-Петербург : Издательство Санкт-Петербургского университета, 2021. - 638 с. : рис.
10. Тарануха *Ю. В.* Конкуренция и конкурентоспособность : монография / Ю. В. Тарануха. - Москва : РУСАЙНС, 2020. - 334 с.

## References

1. Antonov, Gennady Dmitrievich. Managing the competitiveness of an organization : a textbook / G. D. Antonov, O. P. Ivanova, V. M. Tumin. Moscow : INFRA-M, 2022. 299 p
2. Bykov, Vyacheslav Arsenyevich. Competitiveness management : a textbook /V. A. Bykov, E. I. Komarov. - Moscow : RIOR: INFRA-M, 2023. - 275 p. : ill.
3. Competitiveness of territories : proceedings of the XXIII All-Russian Economic Forum of Young Scientists and Students (Yekaterinburg, April 27-30, 2020) / Moscow Institute of Science and Higher Education. education grew. Federation [et al.] ; ed. for issue: Ya. P. Silin, E. B. Dvoryadkina. - Yekaterinburg : USUE Publishing House, 2020. - Text : direct.
4. Competitiveness of territories : proceedings of the XXIII All-Russian Economic Forum of Young Scientists and Students (Yekaterinburg, April 27-30, 2020) / Moscow Institute of Science and Higher Education. education grew. Federation [et al.] ; ed. for issue: Ya. P. Silin, E. B. Dvoryadkina. - Yekaterinburg : USUE Publishing House, 2020. - Text : direct.
5. Linz, Karsten. A radical change in the business model: adaptation and survival in a competitive environment / Carsten Linz, Gunther Muller-Stevens, Alexander Zimmerman; translated from English by I. Okunkova. Moscow : Alpina Publisher, 2021. 310 p.
6. Lifitz, Joseph Moiseevich. Competitiveness of goods and services : a textbook for bachelors / I. M. Lifits ; [Russian State University of Trade and Economics. university]. - 3rd ed., revised. and add. - Moscow : Yurait, 2024. - 437 p.
7. Maximova, Valentina Fedorovna. Microeconomics : textbook / V. F. Maksimova. - 8th ed., revised and add. Moscow : University of Synergy, 2020. 466, [1] p.
8. Fundamentals of invention and patenting: textbook / I. N. Kravchenko, A.V. Kolomeichenko, V. M. Korneev [et al.] ; edited by I. N. Kravchenko. Moscow : KnoRus, 2021. 261, [1] p.
9. Pakhomova, Nadezhda Viktorovna. Economics of industrial markets : a University textbook / N. V. Pakhomova, K. K. Richter ; St. Petersburg State University, St. Petersburg : St. Petersburg University Press, 2021. - 638 p. : fig.
10. Taranukha, Yuri Vasilyevich. Competition and competitiveness: a monograph / Yu. V. Taranukha. - Moscow : RUSAINS, 2020. - 334 p.

Е.О Саенко

## ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

*Данная работа посвящена исследованию путей совершенствования управления цепями поставок. В условиях глобализации рынков, растущей конкуренции и повышенных требований потребителей к качеству и скорости обслуживания, эффективность управления цепями поставок становится ключевым фактором успеха для предприятий различных отраслей. В статье рассматриваются современные тенденции в управлении цепями поставок, анализируются основные проблемы, препятствующие реализации эффективных стратегий, и предлагаются практические рекомендации по оптимизации процессов, повышению прозрачности и гибкости цепей поставок. Особое внимание уделяется вопросам внедрения цифровых технологий, таких как блокчейн, интернет вещей (Internet of Things) и искусственный интеллект (Artificial Intelligence), для улучшения координации, сокращения затрат и повышения устойчивости цепей поставок к различным внешним воздействиям. Исследование основывается на анализе научных публикаций, отчетов консалтинговых компаний и практического опыта компаний, успешно внедривших передовые методы управления цепями поставок. В заключение предлагаются направления для дальнейших исследований в данной области, акцентируя внимание на необходимости адаптации моделей управления цепями поставок к специфическим условиям каждого конкретного предприятия и отрасли.*

**Ключевые слова:** цепь поставок; управление цепями поставок; оптимизация; цифровизация; устойчивость; логистика; координация; эффективность; затраты; прозрачность; интернет вещей; искусственный интеллект; блокчейн; глобализация; конкурентоспособность; потребительские требования; современные тенденции; проблемы управления.

Е.О Saenko

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, Saint Petersburg, Bolshaya Morskaya St., 18

### WAYS TO IMPROVE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

*This paper is devoted to the study of ways to improve supply chain management. In the context of globalized markets, growing competition and increased consumer demands for quality and speed of service, efficient supply chain management is becoming a key success factor for enterprises in various industries. The article examines current trends in supply chain management, analyzes the main problems that hinder the implementation of effective strategies, and offers practical recommendations for optimizing processes, increasing transparency and flexibility of supply chains. Special attention is paid to the implementation of digital technologies such as blockchain, the Internet of Things (IoT) and artificial intelligence (AI) to improve coordination, reduce costs and increase the resilience of supply chains to various external influences. The research is based on an analysis of scientific publications, reports from consulting companies and the practical experience of companies that have successfully implemented advanced supply chain management methods. In conclusion, directions for further research in this area are proposed, focusing on the need to adapt supply chain management models to the specific conditions of each specific enterprise and industry.*

**Keywords:** supply chain; supply chain management; optimization; digitalization; sustainability; logistics; coordination; efficiency; costs; transparency; Internet of Things; artificial intelligence; blockchain; globalization; competitiveness; consumer requirements; current trends; management issues.

В современном мире управление цепочками поставок требует не только координации действий между всеми сторонами, участвующими в процессе, но и анализа и минимизации разнообразных рисков, которые могут негативно повлиять на функционирование системы. Эти риски обычно классифицируются как внутренние, связанные с операциями внутри компании, и внешние, возникающие из-за факторов внешней среды.

Внутренние угрозы компании возникают вследствие слабостей во внутреннем управлении, включая недостаточную синергию между подразделениями, ошибки в анализе и прогнозировании потребительского спроса, а также вопросы, связанные с качеством выпускаемых изделий. К примеру, неэффективное взаимодействие между логистическим и производственным отделами может привести к дефициту необходимых ресурсов на складе или, напротив, к избыточному их накоплению [1].

Экстернальные угрозы возникают из-за внешних обстоятельств, контроль за которыми организация не имеет, включая юридические реформы, изменение сезонного спроса, финансовые кризисы и стихийные бедствия. Подобные факторы могут серьезно повлиять на гладкость цепочек поставок, вызывая промедления и рост операционных расходов.

Понимание и оценка этих опасностей играют ключевую роль в деятельности управляющих цепочками поставок, что способствует выбору разнообразных стратегий для снижения угроз, в том числе через применение технологий для мониторинга рисков в режиме реального времени.

Расширение глобализации и бурное развитие технологий значительно усложняют управление цепочками поставок, увеличивая число возможных рисков, способных повлиять на их результативность. Ключевые риски в контексте глобальных поставок обусловлены факторами нестабильности поставок в рамках международной коммерции,

сложностями таможенного регулирования, а также культурными различиями, оказывающими воздействие на деловые коммуникации.

Примером может служить, что модификации в юридических рамках зарубежных государств могут спровоцировать возникновение трудностей для экспорта изделий, обуславливая необходимость в дополнительных финансовых вложениях и увеличении сроков доставки. Аналогично, дефекты в сырье, вызванные неудовлетворительными условиями производственных процессов в разных частях мира, могут компрометировать качество финального продукта.

Специалисты в области управления логистическими цепями должны принимать во внимание различные факторы, разрабатывая стратегии для уменьшения потенциальных рисков. Это включает в себя детальное документирование каждого шага цепи поставок, внимательное отслеживание деятельности поставщиков, а также проработку запасных планов для доставки товаров, принимая во внимание возможные препятствия. Для эффективного снижения рисков требуется особая гибкость и возможность оперативно реагировать на изменения на рынке. Это ключевой аспект в поддержании конкурентоспособности на фоне непрерывно эволюционирующей коммерческой среды.

Необходимо всегда помнить о роли человеческого аспекта. Риск, порождаемый человеческими ошибками, пренебрежением обязанностями или недостаточностью профессиональных навыков сотрудников, может стать причиной обширных финансовых потерь в процессах управления логистическими цепочками. Ошибочное принятие решений в планировании, неверные вычисления или недостаточно высокий уровень подготовки персонала могут вести к задержкам в доставке или к критической нехватке товаров, неспособной удовлетворить спрос потребителей.

Также, изменения в кадровом составе, включая уход важных членов команды или значительную текучку кадров, могут негативно отразиться на эффективности управления логистическими цепочками. Отсюда следует необходимость культивирования сильной корпоративной культуры и мотивационных программ для сотрудников, дабы формировать команду, отличающуюся высокой степенью вовлеченности и чувством ответственности за достижение общих бизнес-целей [2].

В этом контексте, внедрение образовательных программ для улучшения навыков и систематические обучающие семинары способствуют минимизации опасностей, обусловленных человеческими ошибками, и благоприятно воздействуют на повышение эффективности управления логистическими цепочками. Это обеспечивает не только снижение шансов на промахи, но и улучшает качество обслуживания потребителей, повышая тем самым устойчивость фирмы перед лицом потенциальных угроз.

В эпоху растущей сложности и многоуровневости логистических сетей, прогресс в управлении цепочками поставок обусловлен внедрением передовых технологий и методологий. Это охватывает переход к цифровому формату, автоматизацию оперативных процедур, применение облачных сервисов и развитие функционалов искусственного интеллекта для повышения эффективности и гибкости в логистических процессах.

Применение данных стратегий способствует значительному повышению видимости и прозрачности в процессах управления цепью поставок. Это, в свою очередь, ведет к улучшению прогнозов спроса, ускорению обработки заказов и оптимизации уровня запасов в хранилищах. Кроме того, внедрение передовых технологий, включая блокчейн, предоставляет возможность достижения высокой степени безопасности и укрепления доверительных отношений между всеми участниками логистической цепи, существенно снижая вероятность финансовых потерь из-за обмана или оперативных ошибок.

Применение технологии IoT (Internet of Things) является ключевым для наблюдения и контроля за продукцией на протяжении всего пути следования, обеспечивая оптимизацию расходования ресурсов и уменьшение операционных издержек.

Ключевым элементом эффективного внедрения инноваций является синергия разнообразных операций и процедур в комплексную структуру. Этот метод обеспечивает увеличение эластичности и способности к адаптации в логистических цепях, что критически важно в контексте динамично эволюционирующих требований рынка и предпочтений потребителей. Примером может служить применение анализа данных в большом объеме, что дает предприятиям возможность точнее анализировать требования рынка и оперативно адаптироваться к их колебаниям.

К тому же, адаптивные алгоритмы в системах управления запасами способствуют автоматизированной оптимизации инвентаризации, принимая в расчет не только прошлые данные, но и экзогенные переменные, такие как юридические или экономические изменения. Эти передовые методики не просто повышают производительность в сфере производства и логистики, но также предоставляют предприятиям стратегическое преимущество на рынке.

Тем не менее, осуществление инновационных стратегий в сфере цепочек поставок также влечет за собой необходимость преодолеть ряд препятствий. В частности, ключевой задачей является трансформация корпоративной культуры и пересмотр устоявшихся взглядов персонала, который может проявлять устойчивость к внедрению передовых технологий и методик.

В данной сфере критично важно сосредотачиваться на подготовке и развитии персонала, формируя эффективные команды, способные эффективно реагировать на изменения и приспосабливаться к обновленным рабочим условиям. Важно также подчеркнуть, что не для всех компаний доступны инвестиции в высокотехнологичные решения, в результате чего возникает дисбаланс между крупными корпорациями и малыми предприятиями. Тем не менее, несмотря на эти трудности, возможности, которые открывают передовые методики в области управления логистическими цепями, представляют собой колоссальный интерес. Компании, способные адаптироваться к таким переменам, получают значительное конкурентное преимущество на рынке.

Передовые технологические разработки занимают центральное место в модернизации систем управления логистическими цепочками. Применение технологии облачных вычислений способствует повышению доступности и адаптивности операционных процессов. При помощи облачных сервисов предприятия могут в режиме реального



времени взаимодействовать с поставщиками и бизнес-партнёрами, обеспечивая обмен актуальной информацией и укрепляя взаимопонимание. Этот подход улучшает эффективность ведения дел, уменьшает временные затраты на коммуникации и обеспечивает оперативную адаптацию к колебаниям рынка.

Задержки в передаче информации могут оказывать разрушающее влияние на логистические цепи, подчеркивая необходимость применения передовых технологий для эффективной и оперативной коммуникации между участниками процесса [3].

Кроме того, методы машинного обучения и искусственного интеллекта находят широкое применение в сфере анализа больших данных и усовершенствования бизнес-процессов. В качестве примера, алгоритмические модели способны с высокой точностью предсказывать потребности в складских запасах, минимизируя риски связанные с перепроизводством или дефицитом продукции.

Интеллектуальные системы управления запасами, учитывая прошлые операционные данные, также интегрируют анализ текущих трендов, прогнозы погоды, и другие экстерналии показатели. Это дает предприятиям возможность не только поддерживать идеальный баланс запасов, но и сокращать расходы на логистические операции, способствуя повышению финансовой стабильности компании.

Внедрение технологий автоматизации и робототехники в логистические и производственные операции значительно повышает эффективность работы. Системы автоматизированного управления складами (WMS – warehouse management system) в сочетании с автономными роботизированными транспортными системами гарантируют оптимизированную и точную сортировку, распределение и хранение продукции. Это сокращает время выполнения задач и снижает риск ошибок, обусловленных человеческими факторами.

Применение технологий идентификации, таких как RFID (радиочастотная идентификация) и QR-коды, обеспечивает возможность мониторинга позиций товаров в реальном времени, значительно повышая прозрачность логистических операций в цепочках поставок. Это, в свою очередь, способствует более оперативному выявлению и устранению потенциальных препятствий и задержек. Комбинирование этих технологий в единую систему представляет собой эффективный инструмент для управления логистическими потоками, повышая их производительность и снижая восприимчивость к внешним рискам, что становится крайне важным на фоне неопределенности экономической ситуации.

В свете растущих глобальных угроз и нестабильности, связанных с финансовыми колебаниями, экологическими вызовами и политическими трансформациями, повышение устойчивости становится ключевым фокусом в стратегиях управления логистическими цепями. Инновационные стратегии в области формирования устойчивых логистических систем нацелены на минимизацию негативного воздействия коммерческой деятельности на природную среду и на продвижение социальной справедливости и экономического процветания.

В данном контексте приоритетность зелёной логистики и практик, основанных на социальной ответственности, становится более значимой. Организации начинают применять экологически безопасные технологии, включая использование возобновляемых источников энергии и технологий, направленных на минимизацию отходов, что не только способствует снижению эмиссии углекислого газа, но и положительно влияет на восприятие бренда потребителями.

Прозрачность в цепочках поставок является центральным аспектом стратегии устойчивого развития. Внедрение передовых технологических решений, включая блокчейн, способствует комплексному управлению поставочными процессами и обеспечению соответствия экологическим и социальным нормативам на протяжении всего пути следования продукции.

В современном мире, где потребители становятся всё более осведомлёнными об экологических и социальных аспектах товаров, компании, способные обеспечить прозрачность своих логистических операций, получают значительное конкурентное преимущество. Экологически чистые и социально ответственные цепочки поставок не только удовлетворяют запросы потребителей, но и выделяют компании на рынке, способствуя формированию доверия и лояльности среди их клиентуры.

Компании сегодня всё активнее применяют передовые стратегии для риск-менеджмента в сфере цепочек поставок. Это охватывает применение предиктивной аналитики и методов сценарного планирования, способствующих предварительному выявлению потенциальных угроз и сокращению их негативного воздействия.

Эти стратегии повышают готовность к атакам нестандартных проблем, что критично для поддержания бесперебойной работы предприятия. Вкладывая ресурсы в устойчивость к кризисным явлениям, организации не просто минимизируют риски от неожиданных событий, но и формируют инновационную, социально ответственную бизнес-модель, демонстрируя синергию стратегического планирования и корпоративных ценностей.

В рамках современных подходов к управлению логистическими системами, концепция устойчивого развития играет решающую роль. Это направление предполагает гармонизацию трех основных столпов: экономической эффективности, социальной справедливости и экологической безопасности. Такой комплексный подход позволяет достигать баланса между прибыльностью и ответственностью перед обществом и окружающей средой в деятельности по управлению цепочками создания стоимости.

В эпоху глобализации, когда страны всё теснее связаны друг с другом, предприятиям приходится внедрять экологически устойчивые методы в свои повседневные операции. Это означает стремление снизить экологический ущерб, эффективно использовать ресурсы и сокращать потребление, а также учитывать интересы всех заинтересованных сторон в логистической цепочке, включая конечных пользователей, поставщиков и общество в широком смысле.

Ключевым элементом в достижении устойчивости является также укрепление доверия между партнерами внутри сети поставок, что положительно влияет на стабильное развитие и взаимовыгодное сотрудничество всех участников [4].

Ключевым аспектом экологически устойчивого развития служит рациональное управление природными ресурсами. Предприятиям необходимо рассмотреть применение возобновляемых и рециркулируемых материалов для уменьшения их экологического следа. Это включает в себя выбор экологически чистых сырьевых ресурсов, эффективные методики в производственных цепочках и разработку продвинутых логистических схем, направленных на сокращение отходов.

Устойчивое ресурсное управление также означает применение концепций циркулярной экономики, где товары разрабатываются с фокусом на их долговечность и предусматривают возможности их повторного применения, восстановления и возобновления.

Через применение устойчивых и экономически эффективных стратегий, предприятия не только могут минимизировать свои издержки и увеличить рентабельность, но также внести значимый вклад в борьбу с мировыми вызовами, ассоциированными с ограниченностью ресурсов и экологическим загрязнением. Дополнительно стоит акцентировать на том, что рациональное управление ресурсами способно усилить позиции предприятий на рынке, предоставляя им преимущество в привлечении целевой аудитории, предпочитающей экологически ответственные товары и сервисы [5].

Социальная ответственность компаний в рамках управления цепочками поставок представляет собой критический элемент поддержания устойчивого развития. В эпоху повышенного осведомления потребителей о влиянии их потребительских предпочтений на окружающую среду и общественное благо, предприятия обязаны учитывать как экономическую выгоду, так и общественное воздействие своей деятельности.

Современные методы управления цепочками поставок включают в себя приоритеты в области разнообразия и инклюзивности, что способствует формированию равноправной и благоприятной для всех участников рабочей атмосферы. Организации, активно интегрирующие стратегии социальной ответственности в свою деятельность, укрепляют свою привлекательность для клиентов и инвесторов, что позитивно отражается на их имидже и способствует росту конкурентоспособности [6].

Следовательно, интеграция принципов устойчивости в управление логистическими цепями не только вносит вклад в охрану природных ресурсов и продвижение социального равенства, но также служит эффективной стратегией, направленной на стимулирование экономического прогресса и обеспечение долгосрочного процветания предприятий.

В современном экономическом пространстве все большее внимание уделяется ориентации на потребителя, формированию клиенто-ориентированного подхода. В связи с этим для более успешной работы компаниям стоит анализировать и предугадывать желания, потребности клиентов, быстро реагировать на них, учитывая индивидуальность каждого клиента. Однако специализация компании может быть иной и для снижения неосновных процессов используются услуги аутсорсинга. Применение данной концепции помогает увеличивать связи и точки соприкосновения между различными организациями.

Добавим, что одной ориентации на потребителя мало, мало построения цепи поставок, направленной на потребителя. Куда большую роль играет поиск путей оптимизации цепи поставок, подстраивая под постоянно меняющиеся условия внешней среды.

Оптимизировать цепь поставок можно как угодно и все пути оптимизации будут направлены на единственную цель – повышение конкурентоспособности и снижение затрат. Двигаясь на пути к этой цели предприятия оптимизируют свои ресурсы и решают проблемы, определяющие внутреннюю и внешнюю среду предприятия цепи поставок. Такими факторами, которые определяют среду считаются динамичность цепи поставок, неопределенность и стохастичность ее параметров, сложность системы, конфликт интересов субъектов внутри цепи поставок. С целью оптимизации цепи поставок необходимо определить её основные элементы, которые тем или иным образом связаны с различными решениями [7].

Управление цепью поставок весьма сложный и огромный процесс, поскольку фокусной компании стоит выстроить цепь от первоначального поставщика и до конечного потребителя, при этом имея возможность влияния на неё, так как именно конечный клиент приносит ту самую заветную прибыль для всей цепи поставок в целом. Также представляется сложным определение нужного количества звеньев цепи, так как большим количеством труднее управлять, а небольшое не позволяет следить за всеми бизнес-процессами в цепи поставок. Для определения оптимальной структуры цепи поставок необходимо определить основные бизнес-процессы и привязать их к участникам цепи, а кроме того необходима и интеграция каждого участника. Так какие же все-таки бывают пути совершенствования управления цепями поставок?

Рассмотрим один из путей, а именно интеграцию в цепи поставок и стратегическое партнерство. Данный метод представляет собой установление тесных контактов между участниками цепи поставок, формирования общей цели, к которой бы все стремились, и которая была бы выгодна каждому из участников. При отсутствии такой интеграции и следованию только своим интересам снижается эффективность всей цепочки поставок, а также появляются различные барьеры между предприятиями-участниками.

Ещё одним методом совершенствования цепи поставок может быть управление запасами в масштабах всей цепочки. Для работы данного метода необходимо внедрить некую единую систему управления запасами. Это вызвано тем, что большие запасы оказывают негативное воздействие на функционирование всей системы, тем самым предприятия несут убытки. Цепь поставок должна быть определенной и стабильной с оптимальным размером заказа.

Под оптимальным понимается такое количество продукции, в том числе в запасе, на содержание которого требуются минимальные расходы.

Следующий метод – заключение контрактов и базисы поставок. Это подразумевает, что договора на поставку должны быть взаимовыгодными, интересы всех сторон должны быть учтены. От удовлетворения запросов сторон будет зависеть эффективность всей цепи в целом. Формирование и поддержание потребительской ценности – предполагает, что для максимального удовлетворения потребностей конечного клиента необходимо найти баланс между качеством продукции и затрачиваемыми логистическими издержками. Для их оптимизации существует принцип глобальной оптимизации. Он заключается в том, что локальная оптимизация на разных уровнях иерархии должна дополнять оптимизацию всей логистической системы.

Говоря об интеграции цепи поставок, можно представить её в виде последовательности проектирование закупки производство распределение продажи сервис. Методы и принципы интеграции должны быть направлены для получения оптимальных решений, в виде сокращения издержек предприятия на логистику. Для этого было бы целесообразным объединение таких областей как снабжение, производство и распределение. Выше рассмотренный подход даст возможность точно установить состояние и местонахождение продукции предприятия в любой момент времени, особенно в таких ключевых точках как «вход» и «выход».

Интегрированная цепь поставок представляет собой такую систему, когда материальный поток с наибольшей эффективностью движется по каналам распределения. А для его эффективности движения необходима достоверная информация. Это позволит оптимизировать материальные и человеческие ресурсы [8].

Ввиду глобальной цифровизации на сегодняшний день невозможно представить ни один процесс без использования различных программных продуктов. Рынок информационных технологий стремительно развивается, и мы видим огромное множество программ, помогающих нам при планировании, принятии решений и контроле. Поэтому специфика управления информацией в комплексе с современной техникой представляется решающим рыночным фактором.

Применение информационных технологий в бизнесе на сегодняшний день является еще одним шагом на пути к успешному функционированию. Появление различных автоматизированных систем управления все глубже и глубже проникает в сферу логистики. Качественная и эффективная информационная система должна интегрировать в себе все программные продукты, необходимые для успешного функционирования организации.

По причине того, что управление цепями поставок неизбежно связано с огромным количеством документации это вызвало появление обмена данным посредством документооборота или зарождение «концепции электронного обмена». Формирование такого обмена влечет за собой ряд преимуществ, а именно растущая достоверность информации, предоставление информации своевременно, а также повышение её качества. В свою очередь, повышение достоверности, качества и своевременности повлекут за собой рост производительности, так как будет практически исключен вариант ошибки при вводе данных, а также сократиться количество бумаг. Логистические издержки сокращаются за счет живого труда и материальных затрат на почту, печать и процедуры бумажного документооборота.

Несмотря на все это, ошибки в данных – человеческий фактор, и эти ошибки в данных и процедурах – главная проблема документооборота в управлении цепями поставок. Такие ошибки могут привести к появлению нежелательных издержек, потере времени, срывов сроков поставок, потере репутации у клиентов и другие отрицательные факторы, влияющие на эффективность деятельности организации.

Говоря простыми словами, использование современных информационных разработок – ключ к успеху управления цепями поставок. Данное высказывание объясняется тем, что в организации необходимо выстраивать информационный комплекс мониторинга цепи поставок и отслеживания выполнения логистических процессов. Эта система входит в состав логистической информационной системы.

Задачи, которые решает система мониторинга в организации:

- постоянный мониторинг логистических показателей;
- оперативное предоставление пользователям логистической системы достоверной информации о стадиях каждого логистического процесса в цепи поставок в реальном режиме времени;
- глобальное внедрение и использование электронного документооборота для обмена информацией в цепи поставок;
- реализация контроля доставки товаров и сокращение времени на выполнение необходимых таможенных процедур;
- контроль использования транспортных средств и движения грузов по средствам систем спутниковой навигации;
- обеспечение автоматизированной идентификации грузовых единиц и тары.

Информационные потоки, которые движутся в системе цепи поставок образуют логистические информационные потоки. Они являются структурой, которая включает в себя персонал, оборудование и процедуры, объединенные информацией, которую использует логистический менеджмент.

Если управление происходит на всех уровнях цепи поставок и проходит по всему пути, то можно говорить об эффективности применения информационной логистики. Информационные потоки в логистических системах – это движущаяся информация как внутри логистической цепи, так и между логистической цепью и внешней средой и разделяется на следующие составляющие: документы, показатели, реквизиты и т.д.

Всех участников цепи поставок связывают между собой информационные потоки, функции управления, задачи и уровни принятия решений. Без внедрения специальных (логистических) информационных систем невозможно эффективное управление информацией [9].

Информационная логистическая система — это организованная структура, объединяющая средства программирования, оборудование, персонал объединенные информационными потоками, повышающая эффективность управления материальным потоком. Основной деятельностью информационной логистической системы является сбор, переработка, предоставление и хранение информации. Эффективное управление процессами в цепи поставок становится возможным при использовании передовой информационной системы, построенной на основе передовых достижениях компьютерных систем и информационных технологий.

Одной из важных ролей в управлении цепями поставок являются информационные внутрифирменные системы, представляющие единую базы информации для принятия решений. В настоящее время, на рынке представлено множество различных информационных систем, представляющих объединенную базу информации для принятия решений.

Система планирования ресурсов предприятия (ERP) — управляет данными по операциям бухгалтерии, заказов, закупок, продажи и т.д. для автоматизации управления и учета. Являясь единым информационным хранилищем — ERP позволяет оперативно взаимодействовать между собой всем департаментам компании.

Система планирования потребностей в материалах (MRP) — определяет оптимальные условия реализации производственного плана (позволяет обеспечить требуемые сроки и количество).

Система планирования потребностей распределения (DRP) — основное назначение планирование и контроль транспортировки.

Система прогнозирования спроса и управления запасами.

Моделирующие системы оптимизации календарного планирования производства и распределения [10].

В завершающей части анализа результатов исследования в области логистики необходимо подчеркнуть, что система управления логистическими цепями представляет собой комплексный и эволюционирующий элемент, который требует непрерывного улучшения и гибкости для адаптации к переменам в экономическом ландшафте. В условиях усиливающейся глобализации экономики, нарастания степени конкурентной борьбы и цели организаций оптимизировать расходы при одновременном увеличении качества своей продукции, изучение и разработка стратегий эффективного управления цепочками поставок становятся крайне важными.

*Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, доцент, к.э.н. Сеньшова Е.А.*

*Supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Associate Professor, Candidate of Economics Senshova E.A.*

### Список литературы

1. Бочкарев А. А. Логистика городских транспортных систем: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / А. А. Бочкарев П. А. Бочкарев. — 2-е изд., пер. и доп. — М.: 2021 - 477с.
2. Дент Дж. Все о дистрибуции / Джулиан Дент. - М.: Акваринарная Книга, 2021. - 360 с.
3. Левкин Г. Г. Коммерческая логистика: учебное пособие для вузов / Г. Г. Левкин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2022. — 375 с.
4. Левкин Г. Г. Логистика: теория и практика : учебник и практикум для СПО / Г. Г. Левкин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 187 с.
5. Логистика и управление цепями поставок: учебник для академического бакалавриата / В. В. Щербаков [и др.]; под ред. В. В. Щербакова. — М.: Издательство Юрайт, 2022. — 582 с.
6. Логистика: учебник для академического бакалавриата / В. В. Щербаков [и др.]; под ред. В. В. Щербакова. — М.: Издательство Юрайт, 2022. — 387 с.
7. Неруш Ю. М. Логистика: учебник для академического бакалавриата / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. — 5-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 559 с.
8. Тяпухин А. П. Логистика в 2 ч. Часть 1 : учебник для академического бакалавриата / А. П. Тяпухин. — 3-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2022. — 386 с.
9. Федоров Л. С. Общий курс транспортной логистики. Учебное пособие / Л.С. Федоров, В.А. Персианов, И.Б. Мухаметдинов. - М.: КноРус, 2021. - 310 с.
10. Федько В. П. Коммерческая логистика / В.П. Федько, В.А. Бондаренко. - М.: ИД Март, ИКЦ «МарТ», 2022. - 304 с.

### References

11. A. Bochkarev Attracts. A. System of transport urban logistics: a guide for undergraduate and graduate studies / A. A. Bochkarev Attracts Very much. A. Bochkarev attracts. — 2nd it is decreasing., trans. not added. — M.: 2021 - 477s.
12. And Praise. Distribution has not decided / and Julia. - M.: Aquatoria Books, 2021. - 360 p.
13. G. Levkin. G. Commercial logistics: a textbook for higher education / G. G. Levkin. — 2nd edition., Spanish. not finished. — M. : Publishing House Jurai, 2022. — p. 375.
14. G. Levkin. G. Logistics: theory of practice year : year textbook practicum for vocational training / G. G. Levkin. — The 2nd is decreasing., Spanish. not finished. — M. : Publishing house Yurai, 2021. — p. 187.
15. Supply of paws is not managementyav logistics: a textbook for academic baccalaureate / V. V. Shcherbakov [dr.]; boilers and land rent. V. V. Shcherbakov. — M.: Yurai Publishing House, 2022. — p. 582.
16. Logistics: textbook for academic baccalaureate / V. V. Shcherbakov [other year.]; boilers and land rent. V. V. Shcherbakov. Moscow: Yurai Publishing House, 2022. — p. 387.



17. Air In the Nose. M. Logistics: textbook for academic baccalaureate / air. M. On The Nose, A. The Spell. In the nose. — the 5th is decreasing., translated by ne dopov. — M.: Publishing House Yurai, 2020. — p. 559.
18. A Chopper. Very. V. 2 r logistics. Part 1 : Textbook for academic baccalaureate / A. Very. With a chopper. — The 3rd is decreasing., ne dopov lane. — Moscow: Yurai Publishing House, 2022. — p. 386.
19. L. Fedor. S. General course of logistics of transport. Teaching aids / L.S. Fedorov, V.A. Persianov, N.B. Mukhametdinov. - M.: KnoRus, 2021. - 310 p.
20. V. Fedko. Very. Commercial logistics / V.Very. Fedko, V.A. Bondarenko. - M.: In March of this year, one “March”, 2022. - 304 p.

Р.Р. Салихова

## КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

© Р.Р. Салихова, 2025

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18*

В данной статье рассматривается роль персонала как основного элемента организационной структуры, необходимого для достижения конкурентных преимуществ предприятия в условиях динамичного рынка. Особенное внимание уделяется значению командообразования и его влиянию на производительность труда, сплочённость коллектива и развитие профессиональных навыков и умений сотрудников. Обсуждается влияние психологического климата на уровень вовлеченности работников, а также историческая эволюция методов тимбилдинга от традиционных корпоративных мероприятий до современного разнообразия форматов, включающих творческие, спортивные и образовательные активности. Автор анализирует ключевые элементы, отличающие высокоэффективные команды от стандартных рабочих групп, и подчеркивает значимость ведения эффективной внутренней коммуникации. Приведенные результаты научных экспериментов подтверждают важность чувства принадлежности к коллективу и поддерживающих факторов для повышения уровня удовлетворенности работой. В заключение подчеркивается, что командообразовательные мероприятия становятся решающими для создания гармоничного и продуктивного трудового процесса, обеспечивая позитивный эффект для организации в целом.

Ключевые слова: сплоченность коллектива, принадлежность к коллективу, командообразующие мероприятия, командообразование, тимбилдинг, повышение эффективности функционирования.

R.R. Salikhova

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

### TEAM BUILDING AS A STRATEGIC TOOL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF A MODERN ORGANIZATION

*This article examines the role of personnel as a key element of the organizational structure necessary for achieving competitive advantages of an enterprise in a dynamic market. Particular attention is paid to the importance of team building and its impact on labor productivity, team cohesion, and the development of professional skills and abilities of employees. The influence of psychological climate on the level of employee engagement is discussed, as well as the historical evolution of team building methods from traditional corporate events to the modern variety of formats, including creative, sports, and educational activities. The author analyzes the key elements that distinguish highly effective teams from standard work groups and emphasizes the importance of effective internal communication. The presented results of scientific experiments confirm the importance of a sense of belonging to a team and supporting factors for increasing job satisfaction. In conclusion, it is emphasized that team building events are becoming decisive for creating a harmonious and productive work process, providing a positive effect for the organization as a whole.*

**Keywords:** team cohesion, belonging to a team, team building activities, team building, improving performance.

Персонал является фундаментальным элементом любой организации, и его роль выходит далеко за простое выполнение функциональных задач. В условиях современного рынка, характеризующегося высокой динамикой и изменчивостью, наличие сплочённой и эффективно взаимодействующей команды становится критически важным фактором конкурентоспособности. Качество работы команды зависит от многих аспектов, включая уровень доверия между сотрудниками, коммуникативные навыки, а также способность к совместному решению проблем.

Научные исследования демонстрируют, что работники, испытывающие чувство комфорта и уважения в рабочем окружении, характеризуются более высокой эффективностью и активным вовлечением в достижение общего успеха организационных целей. Формирование высокоэффективной команды, способной успешно справляться с задачами, поставленными перед организацией, достигается через внедрение методов командообразования. Подобный процесс существенно влияет на психологический климат в коллективе, что, в свою очередь, способствует усилению профессиональных компетенций сотрудников и развитию их навыков взаимодействия. Командообразование, как целенаправленная деятельность, создает условия для формирования взаимопонимания и способствует укреплению социальных связей внутри группы, что является ключевым фактором для достижения организационных целей.

Английский термин *team building* обозначает дословно «построение команды». Первоначально методы командообразования заключались исключительно в проведении корпоративных бизнес-тренингов, однако в последние десятилетия разнообразие этих мероприятий значительно расширилось.

Существуют специфические характеристики, которые дифференцируют высокоэффективную и продуктивную команду от рабочего коллектива. – рисунок 1.



Рис. 1. Специфические характеристики, которые дифференцируют высокоэффективную и продуктивную команду от рабочего коллектива. [1]

Сравнивая рабочий коллектив со спортивной командой, можно утверждать, что сам процесс работы представляет собой матч, в то время как тимбилдинг можно рассматривать как разнообразные тренировки, ведущие к подготовке к этому матчу. Основной задачей, которую решает тимбилдинг, является повышение эффективности и продуктивности работы команды.

Основателем методики командообразования считается Элтон Мэйо, психолог, который проводил Хоторнские эксперименты на заводе Western Electric в Чикаго в 1930-х годах [1]. В этот период уровень текучести кадров на предприятии достигал 60-70%, что побудило исследователя разработать комплекс мер для снижения данной проблемы. Проведенные опросы показали, что на удовлетворенность работой влияют три критически важных фактора:

- чувство принадлежности к команде;
- уровень сплоченности коллектива;
- восприятие поддержки со стороны коллег и социального одобрения [1].

Результаты эксперимента Мэйо подтвердили, что эффективность работы возрастает вместе с ростом интереса участников к общей цели, а также их вовлеченности в процесс достижения результатов.

Первые мероприятия, направленные на командообразование, были проведены в Великобритании в 1930-х годах, представляя собой футбольные соревнования между командами различных предприятий, что способствовало повышению командного духа. К развитию теории тимбилдинга также внес вклад британский психолог Реймонд Мередит Белбин, автор теории «Девять ролей», которая продолжает активно использоваться в практиках менеджмента.

В Российской Федерации концепция тимбилдинга начала активно применяться в конце 1990-х годов, хотя ряд элементов командообразования обнаруживается еще в советскую эпоху, но в основном в рамках общественных организаций (например, в пионерских отрядах) [1]. В то время как в трудовых коллективах внедрялись элементы командного управления без учета индивидуальных особенностей сотрудников, что со временем показало свою неэффективность. На сегодняшний день тимбилдинг становится стандартной практикой в большинстве компаний вне зависимости от масштабов и сферы бизнеса, что подчеркивает его универсальность и значимость для повышения работоспособности и сплоченности коллектива.

Мероприятия, направленные на командообразование, реализуются как в недавно сформированных коллективах, так и в уже зрелых командах, члены которых длительное время взаимодействуют друг с другом. Эти мероприятия предоставляют возможность для неформального знакомства, позволяя участникам увидеть своих коллег в другом ракурсе, иногда даже неожиданном. Однако тимбилдинг преследует не только эту цель; он также способствует решению ряда других задач.

1. Эффективное функционирование команды в рамках организации требует четкого осознания каждым из участников своей роли как члена коллективного целого, имеющего не только конкретные рабочие цели, но и четко определенный функционал. Такое осознание становится основой для формирования устойчивых межличностных связей и повышения общей сплоченности группы.

2. Ключевым аспектом успешной работы команды является развитие навыков совместного решения задач, которые основываются на коллаборативном взаимодействии и взаимоподдержке. Такое взаимодействие позволяет не только повысить продуктивность, но и укрепляет авторитет руководителя, что, в свою очередь, способствует улучшению лояльности сотрудников к нему.

3. Обучение навыкам эффективного взаимодействия является важным элементом в процессе командообразования. Через активное участие в мероприятиях, направленных на тимбилдинг, сотрудники развивают мотивацию, стимулирующую положительные эмоции и активизацию внутренних ресурсов, что немаловажно для достижения высоких результатов.

4. Укрепление связей внутри коллектива способствует улучшению межличностных отношений, а также выявлению потенциальных лидеров, которые способны эффективно коммуницировать и находить общий язык со всеми членами команды [2], что создает основу для формирования индивидуальной ценности каждого специалиста, что, в свою очередь, способствует глубокому пониманию и признанию данной ценности остальными участниками процесса.

5. Раскрытие творческих способностей сотрудников и их потенциала для решения нестандартных задач является важным шагом к инновационному развитию команды, что позволяет не только предотвратить профессиональное выгорание, но и создать комфортный психологический климат, способствующий продуктивной работе.

6. Физическая и психологическая разгрузка коллектива способствует избавлению от стресса и развитию доверительных отношений между всеми участниками командного процесса [1]. Такой подход помогает сформировать здоровую командную культуру, основанную на взаимопонимании и сотрудничестве, что, в свою очередь, ведет к долгосрочным достижениям организации в целом.

Определим ключевые обстоятельства, в которых проведение интересных командообразующих мероприятий оказывается особенно эффективным. Рассмотрим основные из них более подробно.

Низкая мотивация сотрудников – в ситуациях, когда работники выполняют свои обязанности механистически и не проявляют инициативы к улучшению показателей деятельности, возникает система низкой производительности, что может приводить к частым конфликтам внутри коллектива, которые препятствуют стабильному функционированию организации [3].

Организационные изменения – такие процессы, как открытие филиалов, расширение бизнеса, дробление подразделений или слияние организаций, представляют собой значительные вызовы для сотрудников. Вступая в новые условия, работники могут сталкиваться с трудностями адаптации, что может вызывать стресс. В этом контексте тимбилдинг помогает интегрировать сотрудников в новые условия, снижая уровень дискомфорта и повышая уровень сплоченности команды.

Частые конфликты внутри коллектива – когда напряженность и разногласия становятся повседневной реальностью, это может существенно негативно сказаться на рабочих процессах. Специально организованные мероприятия имеют потенциал для выявления общих интересов и точек соприкосновения, что активно содействует улучшению командной динамики и минимизирует влияние конфликта на продуктивность.

Формирование новой команды – в случаях, когда компания только образована и сотрудники не имеют возможности достаточно хорошо узнать друг друга, события, направленные на тимбилдинг, способствуют неформальному знакомству и разработке рабочего взаимодействия, что важно для быстрого формирования эффективной и работоспособной команды.

Замкнутая структура подразделений – в организациях, где каждое подразделение функционирует как изолированная единица и руководители сконцентрированы исключительно на достижении индивидуальных показателей, существует риск недостатка межфункционального взаимодействия [1]. Командообразующие мероприятия могут стимулировать сотрудничество и взаимопонимание между различными группами, что способствует достижению общей корпоративной цели и улучшению общего результата работы компании.

Командообразующие мероприятия, при условии их грамотной организации, могут служить эффективным инструментом для увеличения производительности и укрепления внутренней корпоративной культуры, однако они не являются универсальным решением из-за наличия как позитивных, так и негативных аспектов.

Основные преимущества и недостатки командообразующих мероприятий представлены в табл. 1.

Таким образом, при планировании командообразующих мероприятий следует учитывать характер и потребности команды, а также готовность сотрудников к подобным инициативам.

Целью тимбилдинга является трансформация группы сотрудников в высокоэффективную команду, что подразумевает наличие значительных отличий между понятиями «группа» и «команда». Команды характеризуются сотрудничеством в решении общих задач, активным вовлечением всех участников в рабочий процесс, применением индивидуальных навыков для достижения коллективных целей, открытым обменом информацией без стремления к индивидуальной выгоде, конструктивным решением конфликтов, восприятием работы как общей ответственности, а также поддержкой и поощрением инициатив коллег.

Таблица. 1. Основные преимущества и недостатки командообразующих мероприятий [1]

Преимущества	Недостатки
Создание нового образовательного опыта, который способствует как обучению, так и рекреации	Необходимость значительных временных затрат на подготовку мероприятий
Возможность выявления скрытых талантов сотрудников, формирования кадрового резерва	Низкая мотивация некоторых сотрудников к участию в тимбилдинге
Генерация нестандартных решений для текущих бизнес-проблем	Недостаточное понимание целей мероприятия и его отличий от традиционных корпоративов



Повышение производительности труда и укрепление социальных связей между участниками	Риск получения негативного эффекта при низком качестве подготовки
Обеспечение полной реализации индивидуального потенциала сотрудников	Нецелесообразность применения в организациях с устоявшимися консенсусом и практиками
Развитие коммуникативных навыков	Потенциальное снижение самооценки у отдельных участников
Идентификация естественных лидеров внутри команды	Вероятность получения травм в ходе физической активности

В противоположность этому, группа определяется индивидуальными целями участников, формальным отношением к обязанностям, ориентацией на личные вопросы в коммуникации, сложностью взаимодействия из-за лоббирования интересов, увеличением временных затрат на выполнение задач из-за конфликтов, а также отсутствием поддержки для новых предложений.

Вышеизложенное позволяет утверждать, что миссия тимбилдинга заключается в формировании команды, члены которой разделяют общую цель, эффективно взаимодействуют, строят доверительные отношения и открыто обмениваются идеями.

Таким образом, актуальность управления мотивацией подчеркивается необходимостью удержания и привлечения талантливых специалистов, что требует гибкого подхода к мотивационным стратегиям с учетом индивидуальных и групповых потребностей. Объединение различных подходов к мотивации и командообразованию ведет к созданию сплоченных коллективов, в которых каждый сотрудник осознает свою роль и ценность в процессе достижения общих целей, в то время как эффективность командных взаимодействий способствует значительному повышению общей производительности и интеграции личных интересов с организационными.

В современных организациях командообразующие мероприятия (тимбилдинг) стали неотъемлемым инструментом формирования продуктивной рабочей среды и повышения командного духа [2]. Командообразующие мероприятия можно классифицировать по ряду критериев, включая тематику, аспекты взаимодействия и специфику участников.

На рисунке 2 представлена классификация командообразующих мероприятий.



Рис. 2. Классификация командообразующих мероприятий [1]

#### 1. Классификация по тематике.

Творческий тимбилдинг включает в себя мероприятия, способствующие самовыражению сотрудников в различных художественных формах, таких как музыка, танцы, театр и изобразительное искусство [4]. Примерами могут служить творческие караоке-батлы и соревнования по кулинарному мастерству, включая мастер-классы по лепке из глины и живописи. Такие мероприятия не только способствуют повышению эмоционального интеллекта, но и создают атмосферу веселья и успешного взаимодействия.

Спортивный тимбилдинг проявляется через активные соревнования как в помещении, так и на открытом воздухе. Здесь задачей является создание условий для участия всех сотрудников, что способствует укреплению

командного духа [1]. Популярные активности включают в себя спортивные игры, пейнтбол и эстафеты, что помогает развивать навыки сотрудничества и стратегического мышления.

Экзотический тимбилдинг представляет собой совместные путешествия или приключения, такие как рафтинг, что позволяет участникам выйти за пределы привычной обстановки [1]. Такие мероприятия способствуют развитию взаимопонимания и готовности к совместным вызовам.

Исторический тимбилдинг основывается на фактах биографии выдающихся личностей или значительных исторических событиях и включает в себя исторические реконструкции и квесты, что развивает командное взаимодействие через образовательный аспект.

Психологический тимбилдинг нацелен на углубление понимания внутреннего мира участников [5]. В ходе проведения тренингов, тестов и симуляций работники развивают навыки передачи информации клиентам и решают нестандартные задачи, что улучшает их личные и профессиональные качества.

Социальный тимбилдинг включает в себя мероприятия, связанные с волонтерством и общественной деятельностью, такие как субботники, что не только помогает людям сплотиться, но и содействует формированию ответственного отношения к окружающей среде.

Программный тимбилдинг использует автоматизированные системы управления человеческими ресурсами [1], позволяя рекрутерам более эффективно создавать команды и управлять их составом.

Интеллектуальный тимбилдинг активизирует умственные возможности участников, развивая навыки критического мышления и эрудиции через игры, такие как «Что? Где? Когда?» или различные квесты [6]. Такие мероприятия способствуют улучшению взаимосвязей между членами команды.

## 2. Классификация по аспектам взаимодействия.

Тимбилдинг личности фокусируется на неформальном взаимодействии сотрудников, что способствует созданию доверительных отношений и укреплению корпоративной культуры [1].

Тимбилдинг спорта обучает навыкам принятия решений в экстремальных условиях, что может отразиться на профессиональной деятельности сотрудников.

Тимбилдинг поиска решений затрагивает проблему совместного анализа и нахождения решений сложных задач, что формирует сплоченность и командный дух [1].

Тимбилдинг умений нацелен на выявление и развитие существующих навыков участников, что имеет как личностный, так и профессиональный характер.

Тимбилдинг деятельности предлагает участникам изменить обстановку и вырваться из рутины через разнообразные игровые форматы, что способствует поднятию морального духа.

Тимбилдинг общения улучшает коммуникацию между членами команды, развивая навыки сотрудничества и понимания в профессиональной среде.

Тимбилдинг ценностей позволяет сотрудникам прикоснуться к миссии компании через участие в социальных инициативах, таких как высадка деревьев, что формирует социальную ответственность и коллективное сознание [1].

3. Дополнительные классификации. Еще одним важным аспектом является возможность деления тимбилдинга по сезонным характеристикам, гендерному составу или размеру организации. Например, мероприятия могут быть адаптированы под летние или зимние условия, а также разнообразные активности могут быть основаны на интересах различных групп, что позволяет создать более целенаправленные и эффективные мероприятия.

Корпоративный тимбилдинг представляет собой многогранный процесс, направленный на формирование и развитие командной динамики в рамках организации. Он может быть осуществлён как самостоятельно, так и с привлечением внешних подрядчиков, и выбор способа организации зависит от множества факторов, включая размер компании, её внутреннюю структуру и наличие ресурсов.

Также важно учитывать географический аспект проведения тимбилдинга, который часто классифицируется по местоположению: мероприятия могут проводиться как в офисных помещениях, так и за их пределами. Тимбилдинг в офисе может сосредоточить внимание на создании комфортной и производственной атмосферы, предоставляя возможность вовлечения всех сотрудников в активные интерактивные игры, мастер-классы или креативные сессии. В то время как выносливость и командный дух могут более эффективно развиваться в условиях выездных мероприятий, где участники могут столкнуться с новыми вызовами, требующими совместного преодоления трудностей.

В результате, осознание различных типов тимбилдинга и их значимости для организации позволяет выстраивать эффективные стратегии по улучшению внутренней атмосферы, повышению продуктивности и укреплению командного взаимодействия. Таким образом, правильный выбор и реализация командообразующих мероприятий становятся ключевым фактором в развитии успешной корпоративной культуры.

В заключение хочется отметить, что внедрение командообразующих мероприятий в организационной среде представляет собой стратегически значимую практику, направленную на улучшение межличностных отношений и повышение общей производительности труда. Такие мероприятия способствуют формированию корпоративной культуры, в которой ценятся сотрудничество и командный дух. Они обеспечивают создание положительного эмоционального фона, что, в свою очередь, увеличивает мотивацию сотрудников и их приверженность целям организации. Объединяющий эффект командообразующих мероприятий достигается через активную совместную деятельность, которая позволяет участникам не только лучше узнать друг друга, но и развить ключевые компетенции, такие как критическое мышление, креативность и лидерские качества. В долгосрочной перспективе это снижает текучесть кадров и позволяет организации более эффективно адаптироваться к изменениям во внешней среде.

Вышеизложенное позволяет утверждать, что инвестиции в командное развитие и взаимодействие – это не только расходы, но и важные вложения в будущее современной организации. Командообразующие мероприятия

играют решающую роль в формировании устойчивых команд, способных к высокоэффективному выполнению задач и достижению стратегических целей организации.

*Научный руководитель: доцент, к.э.н. Голикова И.В.*

*Scientific supervisor: Associate Professor, PhD in Economics Golikova I.V.*

### Список литературы

1. Тимбилдинг для сотрудников: 11 правил командообразования. URL: <https://neiros.ru/blog/business/timbildng-dlya-sotrudnikov-11-pravil-komandoobrazovaniya/> (дата обращения: 04.04.2025).
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров; под редакцией Е. А. Родионовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 279 с.
3. Чегринцова С.В. Лидерство и командообразование в организации: учебное пособие / Чегринцова С.В. — Тверь: Тверской государственный университет, 2020. — 115 с.
4. Надточий Ю.Б. Командообразование : учебное пособие / Надточий Ю.Б.. — Москва: Дашков и К, 2021. — 238 с.
5. Айдаркина, Е. Е. Командообразование и методы групповой работы: учебное пособие / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова. — Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2021. — 138 с.
6. Тренинг командообразования и групповой работы: учебник / Е. В. Камнева, Ж. В. Коробанова, Д. З. Музашвили [и др.]; под редакцией Е. В. Камневой. — Москва: Прометей, 2021. — 216 с.

### References

1. Timbilding dlja sotrudnikov: 11 pravil komandoobrazovaniya. URL: <https://neiros.ru/blog/business/timbildng-dlya-sotrudnikov-11-pravil-komandoobrazovaniya/> (data obrashhenija: 04.04.2025).
2. Motivacija i stimulirovanie trudovoj dejatel'nosti: uchebnik i praktikum dlja vuzov / E. A. Rodionova, V. I. Dominjak, G. Zhushman, M. A. Jekzempljarov; pod redakciej E. A. Rodionovoj. — Moskva: Izdatel'stvo Jurajt, 2024. — 279 s.
3. Chegrincova S.V. Liderstvo i komandoobrazovanie v organizacii: uchebnoe posobie / Chegrincova S.V. — Tver': Tverskoj gosudarstvennyj universitet, 2020. — 115 c.
4. Nadtochij Ju.B. Komandoobrazovanie : uchebnoe posobie / Nadtochij Ju.B.. — Moskva: Dashkov i K, 2021. — 238 c.
5. Ajdarkina, E. E. Komandoobrazovanie i metody gruppovoj raboty: uchebnoe posobie / E. E. Ajdarkina, T. S. Laskova. — Rostov-na-Donu, Taganrog: Izdatel'stvo Juzhnogo federal'nogo universiteta, 2021. — 138 c.
6. Trening komandoobrazovaniya i gruppovoj raboty: uchebnik / E. V. Kamneva, Zh. V. Korobanova, D. Z. Muzashvili [i dr.]; pod redakciej E. V. Kamnevoj. — Moskva: Prometej, 2021. — 216 c.

## ОБЗОР МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ ПРИ ПРОДВИЖЕНИИ ИНОСТРАННОЙ МАРКИ НА ОТЕЧЕСТВЕННОМ РЫНКЕ

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

С увеличением глобализации и развитием международной торговли многие иностранные компании, активно включая китайские марки, стремятся занять свое место на отечественных рынках. Эффективные маркетинговые коммуникации играют ключевую роль в этом процессе, так как они позволяют создать положительный имидж бренда и наладить успешное взаимодействие с целевой аудиторией. В данной статье проведен обзор методов и стратегий маркетинговых коммуникаций, используемых иностранными средствами при продвижении на российский рынок. Рассматриваются ключевые моменты адаптации стратегий, использование различных каналов коммуникации, а также успешные примеры из практики.

**Ключевые слова:** маркетинговые коммуникации, иностранные марки, отечественный рынок, адаптация, стратегия, PR, социальные медиа, исследование рынка

Xu Jintao

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design 191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18  
**AN OVERVIEW OF MARKETING COMMUNICATIONS IN PROMOTING A FOREIGN BRAND IN THE DOMESTIC MARKET**

With the increase of globalization and the development of international trade, many foreign companies, especially Chinese brands, are striving to secure their place in domestic markets. Effective marketing communications play a key role in this process as they allow for the creation of a positive brand image and the establishment of successful interactions with the target audience. This article provides an overview of the methods and strategies of marketing communications used by foreign brands when promoting in the Russian market. Key aspects of strategy adaptation, the use of various communication channels, and successful practical examples are examined.

**Keywords:** marketing communications, foreign brands, domestic market, adaptation, strategy, PR, social media, market research.

Актуальность обусловлена тем, что с начала 2000-х гг. российский рынок стал привлекательным для иностранных автомобильных производителей, что в свою очередь увеличило конкуренцию в данной отрасли. Применение различных маркетинговых коммуникаций становится критически важным для успеха иностранных компаний на российском рынке. Прежде всего, это связано с необходимостью адаптировать свои стратегии к местным условиям, ожидаемым потребительским предпочтениям и культурным особенностям.

Цель данной статьи — исследовать применение маркетинговых коммуникаций при продвижении иностранных марок, с акцентом на китайские компании, на российском рынке. Мы рассмотрим ключевые компоненты стратегий, примеры успешного продвижения, а также данные об исследованиях и статистику, чтобы глубже понять текущее состояние и тренды на российском рынке.

Маркетинговые коммуникации представляют собой комплексную и интегрированную систему взаимодействий, направленных на установление, поддержание и укрепление взаимовыгодных отношений между организацией и ее целевой аудиторией [1]. Рассмотрим основные виды маркетинговых коммуникаций.

- Реклама. Как традиционные (телевидение, радио, печать, наружная реклама), так и цифровые (контекстная реклама, баннерная реклама, реклама в социальных сетях) методы, нацеленные на создание осведомленности о продуктах, формирование положительного отношения к бренду и стимулирование спроса среди целевой аудитории [2]. Эффективное ведение рекламных кампаний требует глубокого понимания специфики потребительского поведения, культурных ценностей и медиа-предпочтений в целевой стране [3].

- PR (связи с общественностью). Создание и поддержание положительного имиджа организации и укрепление доверия к бренду через построение отношений с различными заинтересованными сторонами (СМИ, общественность, инвесторы, государственные органы) [4]. Это включает в себя организацию пресс-конференций, участие в благотворительных акциях, спонсорство мероприятий, а также активное взаимодействие со СМИ и блогерами. Важно отметить, что деятельность в области PR должна осуществляться в соответствии с высокими этическими стандартами и принципами социальной ответственности.

- Продвижение продаж. Тактики, направленные на стимулирование краткосрочного спроса и увеличение объемов продаж за счет предоставления дополнительных выгод потребителям. Эти тактики включают в себя скидки, купоны, акции «два по цене одного», конкурсы, лотереи, программы лояльности и специальные предложения, что может быть особенно важно для новых марок, стремящихся быстро завоевать рынок и привлечь первых покупателей.

- Цифровой маркетинг. Использование цифровых каналов и инструментов для достижения широкой аудитории, повышения уровня вовлеченности, формирования лояльности к бренду и стимулирования онлайн-продаж. Это включает в себя поисковую оптимизацию (SEO), контент-маркетинг (создание и распространение полезного и интересного контента), маркетинг в социальных сетях (SMM), email-маркетинг, ремаркетинг (показ рекламы пользователям, которые уже посещали сайт) и др.



Для обеспечения максимальной эффективности маркетинговых коммуникаций, необходимо регулярно измерять и анализировать результаты проводимых мероприятий, а также адаптировать стратегию в соответствии с изменяющимися условиями рынка и потребительскими предпочтениями.

Эффективность маркетинговых коммуникаций является ключевым фактором, определяющим успех компании на рынке. Помимо создания осведомленности о бренде, маркетинговые коммуникации играют важную роль в формировании положительного имиджа, укреплении доверия потребителей и стимулировании спроса. Исследования показывают, что компании, инвестирующие в разработку и реализацию эффективных маркетинговых стратегий, демонстрируют более высокие показатели роста и прибыльности [5]. В частности, исследование McKinsey & Company [6] выявило, что правильное применение маркетинговых коммуникаций, основанное на персонализации и учете потребительских предпочтений, может увеличить рыночную долю компании в среднем на 30%. Это связано с тем, что грамотная реклама не только информирует о продукте, но и формирует эмоциональную связь с потребителем, а эффективные PR-кампании укрепляют репутацию бренда и повышают его привлекательность в глазах общественности.

В современных маркетинговых коммуникациях наблюдается ярко выраженная тенденция к увеличению роли персонализации, что обусловлено стремлением компаний к установлению более тесных и релевантных отношений с потребителями. Это предполагает использование данных о потребительском поведении, демографических характеристиках, истории покупок и предпочтениях для создания индивидуально адаптированного контента и предложений [7]. Примерами персонализированных коммуникаций могут служить email-рассылки с рекомендациями товаров, основанными на предыдущих покупках клиента, таргетированная реклама в социальных сетях, учитывающая интересы и увлечения пользователя, а также индивидуальные скидки и бонусы, предлагаемые постоянным клиентам в рамках программ лояльности.

Внедрение технологий искусственного интеллекта (AI) становится все более распространенной практикой в сфере маркетинговых коммуникаций, что связано с возможностью автоматизации многих процессов, повышения точности таргетинга и улучшения персонализации. AI помогает анализировать большие объемы данных о потребительском поведении, предсказывать их предпочтения, выявлять скрытые закономерности и, соответственно, настраивать рекламные кампании и коммуникационные стратегии [8].

Инфлюенс-маркетинг, представляющий собой сотрудничество с популярными блогерами и лидерами мнений, становится одним из наиболее эффективных способов достижения целевой аудитории, особенно среди молодежи. Инфлюенсеры, обладающие доверием и авторитетом у своей аудитории, могут эффективно влиять на потребительское поведение, формировать имидж бренда и стимулировать продажи [9].

В современных маркетинговых коммуникациях все большее распространение получают многоканальные стратегии, или омниканальность, предполагающие использование сочетания различных медиаформатов и каналов коммуникации (онлайн и оффлайн) для обеспечения бесшовного и согласованного взаимодействия с целевой аудиторией на всех этапах ее потребительского пути. Ключевым элементом омниканального подхода является обеспечение интеграции всех каналов коммуникации и унификация клиентского опыта [10].

Для успешного продвижения на зарубежных рынках, в частности, на российском, иностранные компании должны уделять первостепенное внимание адаптации своих маркетинговых коммуникаций к местным условиям. Игнорирование культурных, социальных и экономических особенностей может привести к неэффективным кампаниям, негативному восприятию бренда и, как следствие, к снижению рыночной доли [11].

Ключевым элементом адаптации является глубокое понимание культурных различий между страной происхождения бренда и целевым рынком. Это включает в себя учет ценностей, традиций, верований, юмора и других культурных особенностей [12]. Компании, которые игнорируют эти различия, рискуют получить негативный отклик от потребителей, вплоть до бойкота продукции [13].

Китайская автомобилестроительная компания BYD, осознавая важность культурных аспектов, корректировала свои маркетинговые кампании для российского рынка с акцентом на безопасность и экологичность. Их слоган «Семейный автомобиль, на который можно положиться» удачно перекликается с традиционными российскими ценностями семьи, надежности и заботы о близких [14]. Этот пример демонстрирует успешное применение культурной адаптации в рекламе, что позволило создать доверие среди российских потребителей, традиционно ориентированных на семейные ценности и безопасность.

Локализация контента, включающая в себя не только перевод, но и адаптацию рекламных материалов, веб-сайтов, социальных сетей и других коммуникационных каналов к языковым и культурным особенностям целевого рынка, становится ключевым фактором успешного маркетинга. Исследования показывают, что локализованная реклама повышает уровень доверия к ней на 75% [15]. Это связано с тем, что потребители более позитивно воспринимают контент, созданный на их родном языке и учитывающий их культурные особенности [16]. Китайская компания Geely, успешно осваивающая российский рынок, адаптировала свои рекламные материалы в соответствии с российскими культурными нормами, используя узнаваемых местных знаменитостей (например, актеров или спортсменов) и сбалансировав свой контент с учетом традиций и привычек россиян [17].

Проведение глубоких и тщательных исследований целевой аудитории является необходимым условием для понимания потребительских предпочтений, выявления потребностей и ожиданий, а также оценки конкурентной среды. Исследованиями охватываются ключевые аспекты, такие как:

1. Ожидания клиентов к продуктам (функциональность, дизайн, качество, цена).
2. Поведение покупателей и их предпочтения (каналы получения информации, факторы, влияющие на выбор, процесс принятия решения о покупке).

3. Конкуренция на рынке (анализ сильных и слабых сторон конкурентов, определение рыночной ниши). [18]
4. Культурные особенности и ценности (традиции, верования, нормы поведения).
5. Экономические факторы (уровень доходов населения, инфляция, обменный курс).
6. Политическая и правовая среда (законодательство о рекламе, налоги, таможенные пошлины). Хорошо структурированный анализ, основанный на данных исследований, позволяет компаниям, таким как Changan, добиться успеха при запуске своих автомобилей на российском рынке: в результате исследований они смогли адаптировать свою продукцию (например, комплектацию, дизайн, опции) и производственные процессы к требованиям российских потребителей, а также разработать эффективную маркетинговую стратегию, учитывающую особенности местного рынка. В частности, Changan активно инвестирует в локализацию производства, что позволяет снизить затраты и предлагать конкурентоспособные цены.

Для эффективного продвижения на российском рынке иностранные компании используют широкий спектр каналов маркетинговых коммуникаций, каждый из которых обладает своими особенностями, преимуществами и недостатками. Выбор оптимального сочетания каналов зависит от целей коммуникационной кампании, целевой аудитории, бюджета и других факторов [19]. Важно отметить, что интегрированный подход, предполагающий согласованное использование различных каналов, позволяет достичь максимального синергетического эффекта и повысить эффективность маркетинговых коммуникаций [20].

Несмотря на бурное развитие цифровых технологий, традиционные каналы коммуникации по-прежнему сохраняют свою актуальность и эффективность, особенно для достижения широкой аудитории, формирования узнаваемости бренда и создания положительного имиджа.

Телевизионная реклама остается одним из основных способов достижения массового охвата и формирования эмоциональной связи с потребителями. В 2021 году, согласно данным исследования Nielsen, 65% россиян проявляли интерес к телевизионным рекламным роликам о новых моделях автомобилей [21]. Например, бренды, такие как Naval, часто демонстрируют автомобили в условиях бездорожья, подчеркивая их надежность и проходимость, что соответствует представлениям многих российских потребителей об идеальном автомобиле.)

Печатные издания, такие как автомобильные журналы («За рулем», «Автопилот» и др.) по-прежнему играют важную роль в распространении информации о новых моделях, акциях, технических характеристиках и потребительских отзывах. Реклама в специализированных изданиях, ориентированных на автомобильную аудиторию, позволяет создавать позитивные ассоциации с брендом, информировать покупателей об уникальных свойствах продукции, привлекать внимание к деталям и формировать экспертное мнение [22].

Цифровые каналы коммуникации предлагают широкий спектр возможностей для таргетированного воздействия на целевую аудиторию, интерактивного взаимодействия с потребителями, персонализации маркетинговых сообщений и измерения эффективности кампаний в режиме реального времени. Развитие цифровых технологий и рост популярности интернета и социальных сетей среди российских потребителей обусловили значительный рост значимости цифровых каналов в маркетинговых коммуникациях.

Социальные медиа (ВКонтакте, Телеграм, Одноклассники) стали неотъемлемой частью маркетинговых коммуникаций. Бренды, такие как Geely и Naval, активно используют эти платформы для публикации новостей, проведения конкурсов и акций, размещения рекламных объявлений, общения с подписчиками, организации онлайн-трансляций и проведения интерактивных опросов. Согласно статистическим данным, до 80% [23] потребителей ищут информацию о новых автомобилях именно через социальные сети, что подчеркивает важность присутствия брендов в социальных медиа. Эффективность маркетинга в социальных сетях во многом зависит от качества контента, активности сообщества, умения взаимодействовать с аудиторией, грамотной настройки таргетинга и использования инструментов аналитики.

Интернет-реклама, включающая контекстную рекламу (Яндекс.Директ, Google Ads), баннерную рекламу, таргетированную рекламу в социальных сетях и ретаргетинг, позволяет значительно увеличить видимость и востребованность продукции, привлечь трафик на сайт, генерировать лиды и стимулировать онлайн-продажи [24]. По данным Statista, до 70% [25] пользователей совершили покупку или оставили заявку после взаимодействия с рекламой в интернете, что свидетельствует о высокой эффективности данного канала. Однако, высокая конкуренция в сфере интернет-рекламы требует от компаний постоянной оптимизации рекламных кампаний, использования креативных подходов, грамотной настройки таргетинга и защиты от кликивания.

Контент-маркетинг, заключающийся в создании и распространении ценного, полезного и интересного контента для целевой аудитории, играет важную роль в формировании долгосрочных отношений с клиентами. Видеоролики (обзоры автомобилей, тест-драйвы, интервью с экспертами), вебинары, руководства, статьи в блогах, тематические исследования, инфографика и подкасты создают ценность для потребителей, отвечают на их вопросы, помогают им принять решение о покупке и стимулируют взаимодействие с брендом. Исследования показали, что компании, использующие контентный подход в маркетинге, могут увеличить свою клиентскую базу до 300% [26], что свидетельствует о высокой эффективности данного канала.

PR-стратегии, включающие в себя организацию пресс-конференций, публикацию пресс-релизов, организацию эксклюзивных интервью с топ-менеджерами и т. д. помогают формировать и поддерживать положительный имидж марки, повышать ее узнаваемость, создавать лояльность со стороны потребителей и укреплять отношения с заинтересованными сторонами. Участие в международных выставках, таких как Московский международный автосалон или Петербургский международный экономический форум, дает возможность демонстрировать свои достижения,

устанавливать отношения с местными медиа и клиентами, получать обратную связь о продукции и услугах, а также повышать узнаваемость бренда и укреплять его позиции на рынке [27].

Организация и участие в мероприятиях, таких как тест-драйвы (организация тест-драйвов позволяет потенциальным покупателям лично оценить их характеристики, комфорт и безопасность, что повышает вероятность совершения покупки), публичные показы автомобилей, клиентские дни, автомобильные пробеги, спонсорство спортивных соревнований и культурных событий, позволяют клиентам оценить продукты в действии, получить личный опыт взаимодействия с брендом, повысить уровень доверия к марке, создать положительные эмоции и сформировать лояльность к бренду.

В условиях современного рынка, насыщенного множеством брендов и предложений, успешная коммуникация с целевой аудиторией становится ключевым фактором для выхода компании на новый рынок. Особенно это актуально для автопроизводителей, стремящихся завоевать доверие потребителей и создать положительный имидж. В данном контексте компания Geely выделяется своими инновационными подходами к маркетингу, активно использующими цифровые технологии и современные каналы коммуникации. Geely активно применяет многообразные стратегии коммуникации для выхода на российский рынок и привлечения внимания целевой аудитории. Их маркетинг характеризуется использованием вирусного контента, активностью в социальных сетях (ВКонтакте, Телеграм, Rutube) и сотрудничеством с популярными блогерами и лидерами мнений, что позволяет бренду эффективно продвигать свою продукцию, особенно среди молодежной аудитории, активно использующей цифровые каналы [28]. Например, запуская тест-драйвы на ведущих видеоплатформах, таких как Drom.ru, Geely смогла привлечь внимание молодежи и предоставить им возможность оценить автомобили в реальных условиях эксплуатации, получив объективные отзывы и сформировав положительное впечатление о бренде. Важным элементом стратегии Geely является акцент на соотношении цены и качества, что является ключевым фактором при выборе автомобиля для многих российских потребителей.

Naval, как и Geely, делает ставку на активное продвижение в цифровых каналах, но также использует и традиционные инструменты маркетинга, такие как телевизионная реклама и участие в автомобильных выставках. Важным элементом их стратегии является акцент на технологичности, безопасности и комфорте автомобилей, что соответствует представлениям многих российских потребителей о современном и качественном автомобиле [29]. Naval внедрила программу «Тест-драйв на месяц» (или аналогичную программу с длительным тест-драйвом), позволяя потенциальным клиентам получить возможность использовать машины в течение длительного времени перед окончательным выбором, что значительно увеличило уровень доверия к данному бренду и повысило осведомленность о его продукции.

Несмотря на успехи отдельных компаний, продвижение иностранных марок на российском рынке сопряжено с рядом проблем и вызовов, которые необходимо учитывать при разработке маркетинговых стратегий.

Среди основных проблем, с которыми сталкиваются китайские марки, — предвзятое отношение к качеству их продукции, сформировавшееся в прошлом, когда на рынок поступали товары невысокого качества. Многие потребители всё ещё имеют смешанное, а иногда и негативное мнение о китайских автомобилях, ассоциируя их с низким качеством, ненадежностью и устаревшими технологиями. Это фактически диктует необходимость активных PR-стратегий, направленных на изменение восприятия бренда, демонстрацию высокого качества продукции, использование современных технологий и публикацию положительных рецензий от авторитетных источников (автомобильных журналов, блогеров, экспертов) для формирования доверительного имиджа компании [30]. (Пример: Компании могут организовывать пресс-туры на свои заводы, демонстрируя современные производственные процессы и строгий контроль качества.) Важно также предоставлять потребителям возможность лично убедиться в качестве продукции, организовывая тест-драйвы, презентации и другие мероприятия.

Одна из важных задач заключается в том, чтобы обеспечить конкурентоспособность с местными производителями (Lada, УАЗ), которые имеют более глубокое понимание клиентских ожиданий и предпочтений, адаптированы к местным условиям эксплуатации и обладают развитой дилерской сетью. Кроме того, иностранным брендам необходимо конкурировать с другими крупными игроками на рынке (Toyota, Hyundai, Kia, Volkswagen), которые имеют сильные бренды, лояльную клиентскую базу и широкую линейку моделей. Для достижения успеха иностранным маркам необходимо внедрять высокие стандарты качества, использовать передовые технологии, предлагать конкурентоспособные цены, адаптировать свою продукцию к местным условиям эксплуатации и инвестировать в развитие дилерской сети и сервисного обслуживания [31].

Основываясь на анализе успешных кейсов и выявленных проблемах, можно сформулировать следующие рекомендации по оптимизации маркетинговых коммуникаций для иностранных автомобильных брендов на российском рынке.

Бренды должны проводить детальные исследования своей целевой аудитории, которые помогут создавать более персонализированные маркетинговые стратегии на основе данных о предпочтениях и поведении клиентов. Эти исследования должны охватывать не только демографические характеристики, но и психографические данные (ценности, интересы, образ жизни), мотивации при выборе автомобиля, каналы получения информации и особенности процесса принятия решения о покупке. На основе полученных данных можно создавать более релевантные рекламные сообщения, выбирать оптимальные каналы коммуникации и адаптировать свою продукцию к требованиям местного рынка.

Создание многоканальной системы маркетинговых коммуникаций (омниканальность), которая объединяет традиционные и цифровые каналы, позволит получить более широкий охват, повысить частоту контактов с аудиторией и усилить воздействие маркетинговых сообщений. Это предполагает использование комбинированных кампаний,

позволяющих эффективно взаимодействовать с клиентами на различных этапах потребительского пути, обеспечивая согласованность и единство бренда во всех точках контакта.

Важным элементом успешной коммуникации является локализация контента, включающая в себя перевод рекламных материалов, веб-сайтов, социальных сетей и других коммуникационных каналов на русский язык, а также адаптацию креативных материалов (изображений, видео, слоганов) к культурным особенностям и ценностям российской аудитории. Необходимо учитывать особенности российского юмора, культурные коды и традиции, чтобы создавать рекламные сообщения, которые будут понятны, близки и привлекательны для российских потребителей.

Для преодоления предвзятого отношения к китайским маркам необходимо активно демонстрировать высокое качество своей продукции, использовать современные технологии, внедрять инновационные решения и обеспечивать высокий уровень сервисного обслуживания. Важно предоставлять потребителям возможность лично убедиться в качестве продукции, организовывая тест-драйвы, презентации, выставки и другие мероприятия.

Наличие широкой и развитой дилерской сети, обеспечивающей доступность автомобилей и качественное сервисное обслуживание, является важным фактором при выборе автомобиля для многих российских потребителей. Иностранным брендам необходимо инвестировать в развитие дилерской сети, обучение персонала, обеспечение наличия запасных частей и организацию оперативного и качественного сервисного обслуживания.

Таким образом, проведенный анализ маркетинговых коммуникаций, применяемых иностранными автомобильными марками, особенно китайскими, на российском рынке, позволяет сделать вывод о том, что успешное продвижение в условиях высокой конкуренции требует комплексного и продуманного подхода, учитывающего местные факторы, такие как культурные особенности, экономические условия, потребительские предпочтения и конкурентную среду.

Можно отметить, что успешное продвижение иностранных автомобильных марок на российском рынке требует не только адаптации к местным условиям, но и постоянного совершенствования маркетинговых коммуникаций, использования инновационных подходов, инвестиций в развитие дилерской сети и сервисного обслуживания, а также построения долгосрочных отношений с клиентами, основанных на доверии, уважении и взаимовыгодном сотрудничестве. Только такой комплексный и стратегически выверенный подход позволит иностранным компаниям занять прочные позиции на российском рынке и добиться устойчивого роста бизнеса.

Научный руководитель: доцент кафедры бренд-коммуникации, кандидат искусствоведения, доцент Андреева В.А.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Brand Communication, Candidate of Art History, Associate Professor Andreeva V.A.

### Список литературы

1. Смит, П. Р., Тейлор, Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход. 6-е изд. Москва: УРСС, 2016. 528 с.
2. Котлер, П., Армстронг, Г. Принципы маркетинга. 17-е изд. Москва: Питер, 2018. 848 с.
3. Груниг, Дж. Е., Хант, Т. Управление общественными отношениями. Холт, Рейнхарт и Уинстон, 1984. 569 с.
4. Линдстром, М. Министерство здравого смысла: как избавиться от бюрократии, плохих отговорок и корпоративного бреда. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 256 с.
5. Котлер, П., Армстронг, Г. Принципы маркетинга. 17-е изд. Москва: Питер, 2018. 848 с.
6. McKinsey Company. The future of marketing: how to stay ahead of the curve in a rapidly changing landscape [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-marketing> (дата обращения: 20.03.2025).
7. Кузнецов, А. А. Персонализация маркетинга: как сделать клиента ближе. Москва: Инфра-М, 2022. 220 с.
8. Сидоров, И. В., Петренко, А. Н. Искусственный интеллект в маркетинговых коммуникациях: возможности и вызовы. Журнал «Маркетинг», 2021, № 4, с. 15-25.
9. Иванова, Т. Г. Инфлюенс-маркетинг: новые горизонты взаимодействия с потребителем. Журнал «Современные технологии в маркетинге», 2021, № 2, с. 30-38.
10. Меркулов, Д. С. Омниканальные стратегии: как обеспечить целостное восприятие бренда. Москва: Эксмо, 2021. 180 с.
11. Зайцева, Н. А. Адаптация маркетинговых коммуникаций для зарубежных рынков. Журнал «Маркетинговые исследования», 2020, № 3, с. 10-17.
12. Петров, И. А. Культурные различия в маркетинге: анализ и стратегии адаптации. Москва: Издательство «Бизнес-эксперт», 2020. 224 с.
13. Ковалев, А. Н. Риски игнорирования культурных аспектов в международной рекламе. Журнал «Маркетинг и экономика», 2021, № 2, с. 57-65.
14. Сергеева, Е. В. Культурная адаптация зарубежных компаний: успешные примеры. Москва: РИОР, 2021. 192 с.
15. Воробьев, С. Ю. Локализация контента: ключ к успешному маркетингу. Журнал «Современные технологии маркетинга», 2022, № 1, с. 15-22.
16. Лебедев, Д. М. Эффективность локализованной рекламы в России: от теории к практике. Журнал «Маркетинговые исследования», 2020, № 3, с. 32-40.
17. Иванова, Т. Г. Адаптация рекламных материалов под культурные нормы: практический подход. Журнал «Современные исследования бизнеса», 2021, № 4, с. 45-53.
18. Сидоров, А. И. Исследования целевой аудитории: методы и подходы. Санкт-Петербург: Питер, 2021. 250 с.
19. Николаева, Е. В. Каналы маркетинговых коммуникаций: особенности и эффективность. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом», 2022, № 1, с. 34-42.
20. Меркулов, Д. С. Интегрированные маркетинговые коммуникации: стратегия синергии. Москва: Гребенников, 2021. 180 с.



21. Белова, О. Н. Влияние телевизионной рекламы на потребительское поведение: анализ современных тенденций. Журнал «Современные технологии в рекламе», 2021, № 3, с. 18-25.
22. Тихомирова, Н. П. Роль печатных изданий в маркетинговых коммуникациях. Москва: Издательство «Книги для бизнеса», 2020. 200 с.
23. Козлов, А. В. Социальные медиа как инструмент современного маркетинга. Журнал «Маркетинг и реклама», 2022, № 2, с. 45-52.
24. Иванов, А. В. Ретаргетинг в интернет-рекламе: способы и эффективность. Журнал «Цифровой маркетинг», 2021, № 4, с. 12-20.
25. Статистика. Статистика по интернет-рекламе и ее эффективности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/2021/internet-advertising-effectiveness/> (дата обращения: 23.03.2025).
26. Петрова, М. С. Эффективные стратегии контент-маркетинга для бизнеса. Москва: Издательство «Профессиональная литература», 2020. 230 с.
27. Григорьев, С. Н. Связи с общественностью в современном бизнесе: теория и практика. Санкт-Петербург: Питер, 2022. 210 с.
28. Соловьев, А. Н. Вирусный контент в маркетинге: стратегии и примеры успешного использования. Журнал «Маркетинг и реклама», 2021, № 1, с. 24-32.
29. Панкратов, И. Е. Традиционные и цифровые стратегии маркетинга: как их объединить для достижения успеха. Москва: Издательство «Бизнес-литература», 2020. 215 с.
30. Рябов, Д. В. Изменение имиджа бренда: PR-стратегии для иностранных компаний в России. Санкт-Петербург: Питер, 2022. 190 с.
31. Сысоев, В. П. Конкуренция иностранных и местных производителей на российском автомобильном рынке. Журнал «Автомобильная экономика», 2022, № 2, с. 15-22.

## References

1. Smith, P. R., Taylor, J. Marketing Communications: An Integrated Approach. 6th ed. Moscow: URSS, 2016. 528 p.
2. Kotler, P., Armstrong, G. Principles of Marketing. 17th ed. Moscow: Piter, 2018. 848 p.
3. Grunig, J. E., Hunt, T. Managing Public Relations. Holt, Rinehart and Winston, 1984. 569 p.
4. Lindstrom, M. Ministry of Common Sense: How to Eliminate Bureaucracy, Bad Excuses, and Corporate Nonsense. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2021. 256 p.
5. Kotler, P., Armstrong, G. Principles of Marketing. 17th ed. Moscow: Piter, 2018. 848 p.
6. McKinsey & Company. The Next Normal in Marketing: Five Winning Moves [Electronic resource]. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-marketing> (accessed: 20.03.2025).
7. Kuznetsov, A. A. Personalization of Marketing: How to Bring the Client Closer. Moscow: Infra-M, 2022. 220 p.
8. Sidorov, I. V., Petrenko, A. N. Artificial Intelligence in Marketing Communications: Opportunities and Challenges. Journal "Marketing", 2021, No. 4, pp. 15-25.
9. Ivanova, T. G. Influencer Marketing: New Horizons of Consumer Interaction. Journal "Modern Technologies in Marketing", 2021, No. 2, pp. 30-38.
10. Merkoulou, D. S. Omnichannel Strategies: How to Ensure a Cohesive Brand Perception. Moscow: Exmo, 2021. 180 p.
11. Zaitseva, N. A. Adaptation of Marketing Communications for Foreign Markets. Journal "Marketing Research", 2020, No. 3, pp. 10-17.
12. Petrov, I. A. Cultural Differences in Marketing: Analysis and Adaptation Strategies. Moscow: Business Expert Publishing, 2020. 224 p.
13. Kovalev, A. N. Risks of Ignoring Cultural Aspects in International Advertising. Journal "Marketing and Economics", 2021, No. 2, pp. 57-65.
14. Sergeeva, E. V. Cultural Adaptation of Foreign Companies: Successful Examples. Moscow: RIOR, 2021. 192 p.
15. Vorobyov, S. Yu. Content Localization: The Key to Successful Marketing. Journal "Modern Marketing Technologies", 2022, No. 1, pp. 15-22.
16. Lebedev, D. M. The Effectiveness of Localized Advertising in Russia: From Theory to Practice. Journal "Marketing Research", 2020, No. 3, pp. 32-40.
17. Petrenko, A. N. Foundations of Target Audience Research in Marketing. Moscow: Alpha-Press, 2020. 210 p.
18. Sidorov, A. I. Target Audience Research: Methods and Approaches. St. Petersburg: Piter, 2021. 250 p.
19. Nikolaeva, E. V. Channels of Marketing Communications: Features and Effectiveness. Journal "Marketing in Russia and Abroad", 2022, No. 1, pp. 34-42.
20. Merkoulou, D. S. Integrated Marketing Communications: Synergy Strategy. Moscow: Grebennikov, 2021. 180 p.
21. Belova, O. N. The Impact of Television Advertising on Consumer Behavior: Analysis of Current Trends. Journal "Modern Technologies in Advertising", 2021, No. 3, pp. 18-25.
22. Tikhomirova, N. P. The Role of Print Media in Marketing Communications. Moscow: Business Books Publishing, 2020. 200 p.
23. Kozlov, A. V. Social Media as a Tool of Modern Marketing. Journal "Marketing and Advertising", 2022, No. 2, pp. 45-52.
24. Ivanov, A. V. Retargeting in Internet Advertising: Methods and Effectiveness. Journal "Digital Marketing", 2021, No. 4, pp. 12-20.
25. Statista. Statistics on Internet Advertising and Its Effectiveness [Electronic resource]. Available at: <https://www.statista.com/statistics/2021/internet-advertising-effectiveness/> (accessed: 23.03.2025).
26. Petrova, M. S. Effective Content Marketing Strategies for Business. Moscow: Professional Literature Publishing, 2020. 230 p.
27. Grigoryev, S. N. Public Relations in Modern Business: Theory and Practice. St. Petersburg: Piter, 2022. 210 p.
28. Solovyev, A. N. Viral Content in Marketing: Strategies and Examples of Successful Use. Journal "Marketing and Advertising", 2021, No. 1, pp. 24-32.
29. Pankratov, I. E. Traditional and Digital Marketing Strategies: How to Combine Them for Success. Moscow: Business Literature Publishing, 2020. 215 p.
30. Ryabov, D. V. Changing Brand Image: PR Strategies for Foreign Companies in Russia. St. Petersburg: Piter, 2022. 190 p.
31. Sysoyev, V. P. Competition Between Foreign and Local Producers in the Russian Automotive Market. Journal «Automotive Economics», 2022, No. 2, pp. 15-22.

# ВИДЫ PR-ТЕКСТА В НАУЧНО-ПРОСВЕТИТЕЛЬСКОМ ПРОЕКТЕ «ДВОР»

© Шалаева В.С., 2025

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

Статья посвящена анализу особенностей PR-текстов в научно-просветительских проектах на примере исследования контента сообщества в социальной сети «Двор». Тексты анализируются с точки зрения эффективности для продвижения, выявляются наиболее значимые смысловые и количественные корреляции между видами текста и активностью целевой аудитории.

Ключевые слова: пиар-текст, просветительский проект, социальные сети, цифровая коммуникация, мем, комикс.

V.S. Shalaeva

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

## PR-TEXT TYPES OF THE EDUCATIONAL PROJECT “DVOR”

The article is devoted to the analysis of the features of PR texts in scientific and educational projects, such as the example of community content research on the «Dvor» social network. The texts of the project are analyzed in terms of effectiveness for promotion, the most significant semantic and quantitative correlations between the types of text and the activity of the target audience are identified.

**Keywords:** PR-text, educational project, social networks, digital communication, meme, comic.

Цифровые привычки людей определяют каналы и инструменты продвижения компаний, проектов и мероприятий. Активное развитие PR-коммуникаций в социальных сетях позволяет эффективно вести диалог с целевой аудиторией. В настоящее время тренд на саморазвитие довольно популярен, в связи с чем сетевые просветительские проекты становятся востребованными. Одним из способов продвижения в цифровом информационном пространстве научных идей является PR-коммуникация, в частности – PR-текст.

Изначально цифровизация информационного пространства была выстроена на оптимизации процесса обмена информацией и внедрении новых технологий для её передачи, хранения и кодификации. Позднее цифровая коммуникация стала влиять и на социальное общение, неизбежно изменяя его [1, с. 83]. Социальные сети выполняют не просто коммуникационную функцию, но также информационную, социально-регулирующую, эстетическую. Коммуникации в сети Интернет позволяют находить и обмениваться почти неограниченным количеством информации за максимально короткий промежуток времени. Как следствие, происходит информационное перенасыщение: информации много, внимание становится рассеянным, когнитивные способности цифрового потребителя ослабевают.

Люди испытывают потребность в «лёгкой» информации, не несущей большую смысловую нагрузку. Обычно это связано с визуальной и образной информацией (графика, фото, видео), зачастую юмористического характера. При этом, человек остаётся социальным существом, которому необходимо общение. Для удовлетворения обеих потребностей: в простом контенте и социальном одобрении, люди используют функционал социальных сетей.

Влияние социальных сетей, как канала коммуникации, особенно заметно в общении между представителями поколений, которых описывал в своей теории Уильям Штраус и Нил Хоу: миллениалов и зумеров [2]. Именно эти два поколения находятся под влиянием цифровых привычек, связанных с доступностью технологических устройств (мобильных телефонов, компьютеров и др). Взаимоотношения между молодыми людьми часто строятся на общении посредством цифровой техники: переписки, комментарии, звонки и пр.

Общедоступность большого объёма информации, не уменьшает интерес миллениалов и зумеров к новой, в том числе научной информации. Более того, тренды гиперпродуктивности и саморазвития, появившиеся около трех лет назад, побуждают молодёжь к активной интеллектуальной деятельности, или же к созданию образа человека, стремящегося к этому.

При благоприятных для развития просветительской деятельности условиях, команды научно-популярных проектов, такие как Arzamas, «ПостНаука», «N+1», стремятся вести рекламные и PR-кампании. Основным инструментом для этого – текст.

Проанализируем виды PR-текста на предмет эффективности в продвижении научно-популярного проекта. Кривоносов А.Д. даёт следующее определение – PR-текст представляет собой вербальный текст, который:

- функционирует в пространстве публичных коммуникаций;
- инициирован базисным субъектом PR;
- направлен на одну из групп целевой общественности;
- содержит PR-информацию;
- распространяется при непосредственном устном контакте с представителями группы целевой аудитории, либо через СМИ, посредством прямой почтовой или личной доставки;
- обладает скрытым или мнимым авторством [3].

Какие виды PR-текстов в социальных сетях обычно используются для продвижения научно-просветительских проектов? Чаще всего можно заметить простые исследовательско-новостные, фактологические и просто исследовательские тексты. Реже используются имиджевая статья, имиджевое интервью и кейс-стори, поскольку они воспринимаются как элитарная информация для узкой аудитории. Исследования показывают, что просветительская и научная информация воспринимается лучше, когда она подаётся через простую, почти разговорную речь: «снизу», а не «сверху вниз» [4].

Основной проблематикой PR-текстов для просветительских проектов является узкая целевая аудитория научного текста, низкие показатели лояльности читателей. PR-метрики научно-просветительских проектов зачастую невелики и показывают неэффективное продвижение.

Допустимо полагать, что обезличенный текст, богатый научной информацией является сложным для восприятия текстом в социальных сетях. Подобные тексты затруднительно читать на постоянной основе с учётом потребностей современных людей в отдыхе, развлечениях и в связи с высоким уровнем стресса в больших городах, где большая часть жителей является пользователями социальных сетей. Современная доступность мобильных устройств для коммуникации разного характера порождает цифровую зависимость. Людям стало необходимо транслировать свою жизнь, или её часть, в цифровом виде.

Такой канал коммуникации, как социальная сеть, является наиболее удобным для цифровых потребностей человека, и достаточно функционально оснащённым. Зачастую, социальные сети представляют собой приложения-мессенджеры (для текстовой коммуникации), но также позволяют делать публикации и транслировать сообщения с аудио-, видео- и графической информацией. Социальные сети также выполняют телефоническую функцию, и даже позволяют совершать видео-звонки. Внутри социальных сетей есть опция создания сообщества (или группы), которые позволяют пользователям объединяться на основе определённых интересов.

Рассмотрим научно-просветительский проект «Двор». Данный проект был основан в начале 2019 года Владом Цоем с целью освещения проблем общения, физического и психологического здоровья молодых людей. Проект «Двор» позиционирует себя так: «(Не)просветительский проект ЮНЕСКО. Говорим о физиологии и психологии человека. Без стыда и ужимок» [5].

«Двор» существует за счёт публикаций в некоторых наиболее распространённых социальных сетях на территории Российской Федерации: «ВКонтакте», Telegram, «Яндекс.Дзен».

Целевой аудиторией проекта «Двор» является российская молодёжь в возрасте от 16 до 35 лет, с образованием выше общего, стремящаяся к саморазвитию, осознанному информационному потреблению, а также к наиболее подробному пониманию процессов межличностной коммуникации, психологии и физиологии человека. Для молодых людей характерны цифровые привычки, проявляющиеся в ежедневном просмотре социальных сетей: например, новостных, юмористических или визуально-эстетических публикаций.

Проект «Двор» публикует посты, лонгриды, подкасты и видео-мастерские на темы, зачастую интересующие и волнующие молодых людей: межличностные и гендерные отношения, нейропсихология, гигиена, сексология, трудоустройство, цифровое образование и многие другие.

Показатели подписавшихся на рассылку публикаций проекта «Двор» на начало 2025 года следующие: во «ВКонтакте» - 102 522 человека, Telegram – 3 159 человек, «Яндекс.Дзен» – 2 111 человек. В работе будет рассмотрено сообщество проекта «Двор» в социальной сети «ВКонтакте».

Конкурентами данного проекта можно считать цифровые журналы, а также образовательные проекты, Arzamas и «ПостНаука». Основное отличие данных проектов в используемых каналах PR-коммуникации. Если «Двор» публикуется только в социальных сетях, то его конкуренты этим не ограничиваются. Изначальный канал публикации этих проектов – официальный сайт.

Исследуем характеристики текстов, которыми можно описать работу просветительского проекта. Стил постов в сообществе можно отнести к научно-публицистическому жанру, с использованием разговорных выражений, сленга и жаргона (например, «абьюзер», «не грусти и забей», «дед-кряхтун», «ок» и иные). Сочетание обезличенного текста информационно-просветительского характера с привычными для разговорной речи выражениями можно встретить достаточно редко. Эта ключевая особенность научно-просветительского проекта «Двор», которая позволяет формировать у потребителя эмоционально дружественный и доверительный образ.

Ключевой особенностью коммуникации с читателем проекта «Двор» является обращение – «дворяне». Как PR-текст, публикуемый текст проекта не отражает авторства, он обезличен, что характерно для публицистического и научного стиля, это позволяет читателю погружаться в текст и не отвлекаться на мнения или реакции авторов текста, поскольку он нейтрален, авторское начало текста имеет минимальный удельный вес [6]. Однако обращение «дворяне» создаёт у читателя эмоциональное восприятие себя как культурного, эстетически и интеллектуально воспитанного человека. Получается, проект «Двор» создаёт связь между читателем и проектом, несмотря на изначально обезличенный научно-популярный контекст.

Команда проекта дифференцирует публикации по рубрикам, в зависимости от: назначения публикации (#новость, #статья, #комикс, #на\_лавочке, #faq, #подборка), тематики текущего цикла публикаций (#отношения, #сплетни, #весеннееобострение, #кидалт).

Контент просветительского проекта «Двор» отличается интеллектуальными темами и манерой их обсуждения. За основу текстов публикаций и лонгридов берутся исследования, научные статьи и книги. Данные материалы служат основой для теоретического обоснования знакомых целевой аудитории явлений, ситуаций, эмоций и действий. Отличительным аспектом также является коммуникация между обезличенным автором и читателем.

В просветительском проекте «Двор» используется следующая система распределения контента: цикл публикаций на одну тему (которые после объединяются в лонгрид и публикуются, как полноценная статья) совмещаются с публикациями жанра листа вопросов, интерактивными текстами (например, публикация с вопросом «Какие черты характера вы в себе цените и уважаете?» из рубрики #на\_лавочке), комиксами (иллюстрации от авторов из рубрики #комикс), а также рилсы (короткие видео). Публикуемый контент проекта выглядит разнообразно и позволяет удерживать внимание и позитивную реакцию подписчиков.

Проанализируем публикацию «Научпоп для начинающих» [5]. Эта публикация является частью рубрики «подборка». С точки зрения Кривоносова А. Д. подобные PR-тексты относятся к исследовательско-новостному жанру, конкретно – вариант листа вопросов-ответов. Получив запросы от целевой аудитории в комментариях на мнения и рекомендации от креативной группы проекта «Двор», команда редакторов и копирайтеров провела опрос среди своих коллег, чтобы на его основе составить PR-текст для читателей. Можно сказать, что представленный текст смежный – он лишь частично обладает признаками PR-текста и представлен в макетах-карточках. В лаконичной манере, с использованием яркого визуального подкрепления представители команды проекта «Двор» делятся своим опытом в изучении наук. Благодаря такому формату, читатель находится в диалоге с создателями проекта «Двор», к его мнению прислушиваются и отвечают на вопросы, дают персональные рекомендации. Текст перестаёт быть безличным, когда в него появляются ответы каждого участника опроса. Возможность также видеть фото каждого из опрошенных участников команды закрепляет доверительную атмосферу визуально.

Анализ количественных показателей демонстрирует, что публикации-подборки набирают около 100-250 «лайков». Это весьма невысокие показатели, которые демонстрируют небольшую популярность среди читателей. Взаимодействие читателя также низкое – 9 комментариев (средний показатель в публикациях - 120). Однако характерный показатель, который также измеряется количественно, – «репосты», которых 78 (что на ~20% больше среднего показателя).

Стоит отметить, что для быстрого и комфортного поиска подобных публикаций в тексте прописан хэштег «#подборка». Это частая практика для продвижения контента в социальных сетях, в особенности тех, что систематизируют информационные публикации по разделам или темам (например, «#талант», «#отношения», «#комикс»).

Резюмируя, можно отметить, что проект «Двор» использует листы вопросов-ответов, однако это не самый эффективный по показателям активности аудитории PR-ход.

Важно отметить, что каждая публикация проекта «Двор» сопровождается тем или иным изображением. Исходя из культурных и эстетических предпочтений целевой аудитории, можно сделать вывод, что особенно резонирующая реакция на публикации появляется в случае, когда текст сопровождается визуальной составляющей, имеющей юмористическую окраску.



а



б





в

г

**Рис.1. Публикации проекта «Двор»:**

**а – подборка; б – мем; в – комикс от «Лимонъ»; г – комикс от «Преколер»**

Научно-просветительский проект часто использует интернет-мемы. Почти любая идея, ситуация или образ действия, остроумного или ироничного характера, спонтанно приобретает популярность в Интернете. Подобные изображения имеют символичный текст, который также может быть рассмотрен как PR-текст.

Рассмотрим публикацию «Если ли жизнь после школы?» [5]. В данном случае, на наш взгляд, символичный текст не относится к PR-текстам, поскольку он не обезличен, а местоимение «мы» указывает на авторство. В публикации, однако, присутствует ссылка на лонгрид – научно-популярный текст статьи на тему деятельности молодых людей после окончания школы. Этот текст имеет информативный характер и относится к научно-публицистическому. Однако, как и большинство публикаций проекта «Двор», данная публикация имеет изображение – интернет-мем. Популярный персонаж из мультипликационного проекта «Мадагаскар» привлекает внимание читателей эффективнее, чем символичный текст. А сопроводительный, смежный текст на интернет-меме, влияет на эмоциональное восприятие публикации.

Анализ количественных показателей демонстрирует, что публикация набрала 232 «лайка». Это показатель выше среднего в сообществе. Он демонстрирует заинтересованность среди читателей, однако количество «репостов» довольно низкое – 11. Стоит отметить, что, в зависимости от применяемого интернет-мема количественные показатели сильно варьируются. Метрики одной публикации с мемом могут доходить как до ~850 «лайков», так и набрать только ~10 «лайков» без «репостов».

Резюмируя, можно сделать вывод, что активная реакция читателей на интернет-мемы в публикациях позволяет положительно влиять на метрики научно-просветительского проекта «Двор».

Другими примерами служат публикации в сотрудничестве с графическим дизайнером и иллюстратором Александрой Кислой (псевдоним «Лимонъ»), а также с иллюстратором Андреем Наровым (псевдоним «Преколер»). Для научно-просветительского проекта Александра и Андрей создают комиксы – серию рисунков с текстом, образующую повествование юмористического характера. Так, благодаря заранее разработанным персонажам иллюстраторы кратко освещают проблемы, мифы или эмоции людей относительно научных гипотез, опубликованных в проекте «Двор».

Проект ассоциируется у читателя с определёнными визуальными образами и персонажами, а работы иллюстраторов начинают ассоциироваться непосредственно с научно-просветительским проектом. На коллаборацию художников и проекта «Двор» также влияет схожесть целевой аудитории: молодые люди РФ, от 14 до 35 лет, интересующиеся юмором, иронией и саморазвитием. Таким образом, подписчики, следящие за иллюстративными работами, могут стать частью целевой аудитории научно-просветительского проекта «Двор». Это повышает количественные показатели, а также позволяет сделать читателей лояльными по отношению к каждому медиа-проекту.

Рассмотрим публикацию с работой автора «Лимонъ» [5]. Текст публикации можно охарактеризовать как научно-публицистический. Кратко и достаточно доходчиво описываются физиологические процессы организма. Текст имеет информативный характер. Примечательно, что в тексте публикации идёт ссылка на автора комикса с благодарностью, которая передана через конструкцию постскриптума, что применяется в письменном формате коммуникации как приписка к законченному письму. Упоминание автора иллюстрации передано в эмоционально-дружеском формате через номинативную единицу языка.

Рассмотрим комикс от «Лимонъ» с точки зрения PR-коммуникации. Читателю демонстрируется диалог двух персонажей, состоящих в близких платонических отношениях. В комиксе создана юмористическая ситуация, текст

имеет разговорный стиль. По своей сути, комикс описывает знакомую и понятную жизненную ситуацию, для целевой аудитории проекта «Двор». Это своеобразный портрет подписчиков, какими их видит команда просветительского проекта. Количественный показатель данной публикации крайне высок – 1241 «лайка», 26 комментариев и 166 «репостов». Рассматривая качественные показатели и коммуникацию между подписчиками в комментариях, можно сделать вывод, что подобное взаимодействие с иллюстратором положительно влияет на восприятие публикаций. Это, в свою очередь эффективно для продвижения проекта.

Рассмотрим публикацию с работой автора «Преколер» [5]. Нетипичный приём использован здесь в заголовке текста: «Спик фром йор харт, рили», это написание кириллицей иностранной фразы английского языка: «Speak from your heart, really». Подобная транслитерация довольно редко встречается в информативных текстах, и чаще характерна для разговорного стиля речи (например, «ай лав ю», «ху из ху» и прочее). Сам текст поста написан в публицистическом стиле с прямым обращением к читателю. В очередной раз мы наблюдаем характерное для контента проекта органичное слияние разных стилей и речевых конструкций. Именно эти приёмы способствуют созданию дружеского и доверительного имиджа научно-просветительского проекта. В тексте также можно увидеть ссылку на авторство иллюстрации через постскрипtum. Регулярное применение подобной конструкции показывает отношение между командой «Двор» и иллюстраторами, которое вписывается в имидж проекта, подчеркивая уважительную и партнерскую позицию между коллегами, которая распространяется и на подписчиков. Количественный показатель данной публикации средний – 263 «лайка», 5 комментариев и 16 «репостов». Это на 79% меньше, чем у предыдущего автора комикса. Очевидно, что восприятие аудитории определенного вида контента не всегда зависит от формата, но и основывается на персоналии иллюстратора.

Эту гипотезу подтверждает сравнительный анализ всех публикаций от двух разных иллюстраторов. Количественные показатели публикаций с комиксами от «Лимонь» зачастую превышают 500 «лайков», в сравнении со средним показателем обычной публикации (около 200-350 «лайков») публикации с иллюстрациями Александры имеют показатели 181% реакций. Количественные показатели публикаций с комиксами от «Преколер» набирают 100-300 «лайков», в сравнении со средним показателем обычной публикации (около 200-350 «лайков») публикации с иллюстрациями Андрея имеют показатели 72% реакций.

Очевидно, что иллюстрации и комиксы влияют на показатели просмотров и реакций проекта «Двор», однако наличие визуального вложения не всегда обеспечивает положительные изменения метрик публикаций. Субъективное видение и эстетические предпочтения читателей могут влиять на оценочные показатели публикаций.

Рассмотрим отдельно количественные показатели в недавних рубриках проекта, для этого обратимся к постоянным (#новость, #faq, #комикс) и текущим (#сплетни, #весеннееобострение). Проект «Двор» публикует от 2 до 4 постов в день, чаще всего одна публикация из постоянной рубрики, а другая из текущей тематической. Тексты рубрики #новость за последний месяц имеют довольно высокие показатели (около 250-500 «лайков»), ниже метрики у рубрики #faq (около 200-350 «лайков»), лидирует же по количественным показателям рубрика #комикс (около 400-600 «лайков»). Причём, комиксы от «Лимонь» собрали максимальное количество – 966 «лайков», в отличие от «Преколера» – всего 447. Отрыв рубрики #комикс от рубрики #faq составляет около 26%. Показатели текущих рубрик (около 120-220 «лайков») крайне низкие, они на 38% ниже по метрикам чем наименее популярная рубрика #faq. Разумеется, важно учитывать субъективный интерес к каждой из текущих тем циклов публикаций.

Анализ работы над PR-текстами научно-просветительского проекта «Двор» свидетельствует о том, что применение PR-текстов в базовом, чистом виде в социальных сетях не способствует эффективному продвижению проекта подобного формата. Однако совмещение PR-текстов с другими видами и жанрами, подкрепление текстов визуальным сопровождением, акцент контента на юморе, значительно повышает метрики публикаций в социальных сетях. Применение в PR-коммуникации комбинирования обезличенного текста, разговорной лексики, юмористических изображений и непосредственно текстов научно-информационного характера также позволяет повышать лояльность читателя научно-просветительского проекта.

Проведенное нами исследование позволяет сделать вывод, что наиболее интересными для целевой аудитории являются смежные PR-тексты (слоган, резюме) первичные (образно-новостные, исследовательские), обезличенные, написанные в исследовательском и разговорном стилях. Молодые читатели просветительского проекта позитивно и активно реагируют на жаргонные слова и англицизмы. Самая эффективная обратная связь наблюдается в текстах, сопровождаемых изображениями, в частности – интернет-мемами и комиксами, в особенности при наличии в них юмористического содержания.

*Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат педагогических наук Кузнецова Н.А.*  
*Scientific supervisor: Associate Professor of the Advertising and Public Relations Department, Pedagogical Sciences candidate Kuznetsova N.A.*

### Список литературы

1. Сабыров Н.Б. Роль социальных сетей в цифровизации социальных отношений. М.: Вестник экспертного совета, 2022. №1 (28). С. 82 - 86.
2. РБК Тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/> (дата обращения: 22.02.2025).
3. Кривоносов А.Д., Филатова О.Г., Шишкина М.А. Основы теории связей с общественностью. М.: Книга, 2010. 385 с.
4. Ключарёв Г.А. Интернет-образование и будущее просветительского проекта. М.: СНИСП, 2014. №2 (06). 14 с.
5. Двор. URL: <https://vk.com/dvor.media> (дата обращения: 22.02.2025).

6. Шмелева Т.В. Авторское начало в стилистике медийного текста. // Медиатекст как полиинтенциональная система: сб. статей. Тюмень: 2010. Т. 2. С. 8-16.

## References

1. Sabyrov N.B. *Rol' social'nyh setej v cifrovizacii social'nyh otnoshenij*. [The role of social networks in the social relations digitalization]. Moscow: Bulletin of the Expert Council, 2022. No 1 (28). 82 – 86 pp. (in Rus.).
2. *RBK Trendy*. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/> [Russian Business Consulting Trends] (date accessed: 22.02.2025).
3. Krivososov A.D., Filatova O.G., Shishkina M.A. *Osnovy teorii svyazi s obshchestvennostiu* [Basic theory of public relations]. Moscow. Kniga, 2010. 385 pp. (in Rus.).
4. Klucharev G.A. *Internet-obrazovanie i budushhee prosvetitel'skogo proekta* [Internet education and the future of the educational project]. Moscow: Sociological Science and Social Practice Journal, 2014. 14 pp. (in Rus.).
5. *Dvor*. URL: <https://vk.com/dvor.media> [Yard]. (date accessed: 22.02.2025).
6. Shmeleva T.V. *Avtorskoe nachalo v stilistike medijnogo teksta*. [Author's origin in the media text style]. Tumen: Media text as a polyintentional system: a compilation of articles, 2010. Vol. 2. 8-16 pp. (in Rus.).

УДК 659.4

К.Ю. Шатова

## КРЕАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ ФОНДА «АНТОН ТУТ РЯДОМ»

© К.Ю. Шатова, 2025

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18*

*В статье рассматривается набирающий популярность макротренд – индивидуальная и корпоративная социальная ответственность. С каждым годом всё более актуальными становятся темы экологии, безопасности, ограниченности ресурсов, демографии и пр. среди различных категорий граждан. Актуальность социальных вопросов стимулирует PR-специалистов искать новые пути решения поставленных перед ними задач. PR в социальной сфере включает в себя серию мероприятий и акций, результатом которых является решение финансовых и имиджевых задач СОНКО. На примере успешных проектов фонда «Антон тут рядом» анализируются коммуникационные практики в двух пространствах: традиционные СМИ и в Интернет, доказывается эффективность продвижения и формирования имиджа организации с помощью различных видов PR-текстов.*

**Ключевые слова:** PR-текст, СОНКО, социальная сфера, пресс-релиз, фотография, кейс-стори, слоган.

K.Y. Shatova

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design  
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

### ARTICLE TITLE

*The article discusses the macro-trend gaining popularity - individual and corporate social responsibility. Every year the topics of ecology, security, limited resources, demography, etc. are becoming more and more relevant among various categories of citizens. The relevance of social issues stimulates PR-specialists to look for new ways to solve the tasks set before them. PR in the social sphere includes a series of events and activities that result in the solution of financial and image tasks of SONCOs. On the example of successful projects of the fund "Anton is here next door" the communication practices in two spaces are analyzed: traditional media and the Internet, the effectiveness of promotion and formation of the organization's image with the help of different types of PR-texts is proved.*

**Keywords:** PR-text, Non-Profit Organizations, social sphere, press release, photo, case-story, slogan.

Под термином «социальная ответственность» часто понимают ответственность бизнеса перед обществом, когда компания компенсирует возможные риски, связанные с ее деятельностью. Термин ввел американский экономист Г. Боуэн в книге «Социальная ответственность бизнесмена», опубликованной в 1953 г. [1]. Однако, социальная ответственность, это не только про бизнес, но и про культуру жизни каждого отдельно взятого человека. Индивидуальное ответственное поведение включает в себя соответствие принципов и ценностей социального, этического и потребительского поведения в обществе. Иными словами, это способность человека уметь нести ответственность за влияние своей повседневной деятельности на экономическую, социальную и экологическую сферы жизни. Благодаря развитию информационных технологий общество стало больше осведомлено о различных проблемах человека, как гражданина глобального мира. «Вся эта информация способствовала появлению общего и растущего спроса на более ответственные, этические, прозрачные и респектабельные организации» [2]. Общество и организации параллельно эволюционируют. Фундаментальные убеждения социально-ориентированных потребителей (например, экологических волонтеров) формируют ценности компании, а действия самой компании влияют на образ мышления и действия

ее аудитории. Это сформировало макротренд на социально ответственное поведение, который только набирает популярность в последние годы.

СОНКО – это социально-ориентированные некоммерческие организации, основная цель которых заключается в решении актуальных проблем человечества. Например, таких, как охрана экологической среды региона, поддержка маломобильных людей, защита прав человека, спасение и адаптация бездомных животных, благоустройство территории и другие. Основное отличие НКО от коммерческих организаций – отсутствие заинтересованности в извлечении коммерческой выгоды. Эти фонды развивают и поддерживают инклюзивные, устойчивые отношения в обществе. Ввиду популяризации индивидуальной и корпоративной социальной ответственности учреждение и развитие СОНКО только увеличивается с каждым годом. Минэкономразвития подвело итоги развития сектора СОНКО за период 2020-2024 гг. и подготовило доклад, в котором указывает на рост числа некоммерческих организаций, волонтеров и пожертвований [3]. За четыре года численность занятых людей в СОНКО выросла на 13,6%. Вместе с ростом числа волонтеров министерство отмечает увеличение средней заработной платы сотрудников НКО, с 37,6 до 60,1 тысяч рублей. Также фиксируется на протяжении данного периода стабильный рост общего объема денежных средств и имущества, поступивших СОНКО – 21,4%. Но главное, по данным Росстата, выросло количество СОНКО с 128,6 тысячи организаций до 130,9 тысячи [3].

Кроме того, изменилось и доверие граждан к СОНКО. Директора центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора и преподаватель ВШЭ И.В. Мерсиянова отмечает, что в 2009-2010 году «всего чуть более трети опрошенных (35-36%) могли назвать те или иные виды некоммерческих организаций, которым они доверяют» [4]. В 2017 году процент вырос до 65%. В 2023 году уровень доверия составил 55%. Таким образом, уровень доверия граждан к СОНКО вырос на 25% за 14 лет. Данная статистика подтверждает тезис о существовании тренда в обществе на социальную ответственность.

Несмотря на рост популярности социальной ответственности среди граждан и коммерческих компаний, увеличение числа пожертвований, приток кадров, а также усиление поддержки со стороны государства, СОНКО по-прежнему сталкиваются с серьезными проблемами и препятствиями, замедляющими их развитие. И. В. Мерсиянова в интервью Агентству социальной информации [4] предоставила данные опроса, проведенного в 2021 году Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ. Данные основывались на исследовании, в котором эксперты опросили руководителей НКО об основных проблемах, с которыми встречаются их организации. Исследование показало, что наиболее часто встречающиеся проблемы СОНКО это недостаток финансовых и материальных ресурсов (указало 54% опрошенных), отсутствие поддержки и интереса со стороны потенциальных спонсоров и бизнес-структур (указало 31% опрошенных), отсутствие поддержки и интереса со стороны местных и региональных властей (указало 25% опрошенных), нехватка квалифицированных специалистов для работы в организации (указало 27% опрошенных). Кроме того, ввиду увеличения количества некоммерческих организаций появляется необходимость в борьбе за внимание общественности, а также в дифференциации организации от других СОНКО с похожим видом деятельности. В конкурентной среде СОНКО, как и коммерческим проектам, также необходимо уметь заявлять о себе и своей деятельности массам. В потоке информационного шума многие значимые проекты остаются в тени других более громких и ярких информационных поводов. Поэтому необходимо воспринимать СОНКО как «бренд, повышать осведомленность о нем, как и о любом другом бизнесе или компании», сообщает Виктория Филиппс, специалист в области развития НКО [5]. Продвижение организаций делает их более узнаваемыми и открытыми, что в свою очередь развивает лояльность и доверие в их потенциальной аудитории. Лояльная аудитория становится более склонна к принятию новой информации, пожертвованиям и привлечению большего числа волонтеров в их организацию. Повышение узнаваемости способствует большему числу нуждающихся в помощи получить доступ к их услугам. Это подтверждает также И.В. Мерсиянова: «Просто рассказывать об НКО — бесполезно, нужно повышать доверие» [6].

Кроме всего прочего СОНКО необходимо продвижение не только со стороны общественности, но и СМИ «для распространения влияния, популярности и привлечения крупных партнеров и госструктур» [7, С. 3]. Узнаваемость фондов среди органов государственной власти может содействовать привлечению большего числа ресурсов. А сотрудничество может оказать содействие в достижении системных изменений в общественной и законодательной сфере. Например, организации, работающие в области охраны окружающей среды, могут использовать свое влияние, чтобы содействовать принятиям экологических законов или изменению государственной политики. Кроме того, «позитивно выстроенные отношения НКО с органами государственной власти могут также сказываться и на построении отношений НКО с бизнесом: нередко компании готовы оказывать финансовую поддержку тем НКО, которые уже доказали свою состоятельность органам власти и заручилась их поддержкой», сообщает исследователь Корчинская М.В. [8, С. 121]. Иными словами, когда организации демонстрируют свою состоятельность и получают поддержку со стороны государственных структур, это повышает их репутацию и доверие среди коммерческих организаций. Компании, в свою очередь, склонны поддерживать те СОНКО, которые уже зарекомендовали себя как надежные и эффективные партнеры, что может включать в себя финансовую помощь или другие формы сотрудничества.

На основании приведенных материалов и статистических данных можно сделать вывод об основных трудностях, с которыми сталкивается СОНКО: недостаток финансирования, не заинтересованность государственных и бизнес-структур в системной поддержке, высокий уровень конкуренции, низкий уровень узнаваемости. Один из способов решения данных проблем – подготовка и публикация PR-текстов. Внутри такого большого потока информации необходимо освещать и документировать все информационные поводы СОНКО. Текст помогает донести ключевые смыслы и создать правильное настроение вокруг события. Без этого аудитория может трактовать информацию как угодно или вообще её не понять. Кроме того, PR-тексты остаются в медиасреде, создавая след и работая на репутацию



бренда даже спустя время. «Прагматическая установка PR-текста обусловлена его основными целями информирования и создания оптимальной коммуникационной среды субъекта PR» [9, с. 10].

Актуальное определение PR-текста сформулировал А. Д. Кривоносов в исследовании «PR-текст как инструмент публичных коммуникаций» [10]. Профессор определяет PR-текст как публичный текст, состоящего из языковых единиц. Текст направлен на одну из групп целевой общественности. Инициатива создания текста исходит от базисного субъекта PR-деятельности. Он может быть представлен как в устной форме непосредственно от представителей базисного субъекта, так и посредством СМИ и личной доставки. Обладает скрытым или мнимым авторством, так как PR-текст в первую очередь нацелен на формирование доверия и продвижения определенного имиджа компании в сознании аудитории. Представление сообщения от компании поддерживает единый корпоративный стиль и создает эффект правдивости и объективности. Кроме всего прочего Алексей Дмитриевич определил жанровую классификацию PR-текста. [10, С. 211-212].

Ввиду становления в российском обществе макротренда на социально ответственное поведение и развития сектора СОНКО важно изучать успешные PR-кейсы в данной сфере. Анализ опыта успешных организаций позволит рядовым СОНКО адаптировать практики под свои процессы, что может минимизировать риски возникновения трудностей, с которыми они сталкиваются в своей деятельности. Кроме того, изучение удачных решений позволит организациям быстрее оптимизировать процессы и ускорять инновации в своей сфере, что окажет положительное воздействие на общее развитие сектора.

Одним из примеров успешного использования PR-инструментов для продвижения и привлечения внимания является фонд «Антон тут рядом». «Антон тут рядом» - фонд системной поддержки людей с аутизмом. Основная цель организации сделать жизнь людей с таким диагнозом и их семей как можно более комфортной, нормальной и самостоятельной. Помочь подопечным в получении качественного образования, медицинской помощи, социализации. А также изменить отношение государства и общества к ним. Для преодоления трудностей, о которых было упомянуто в начале статьи, «Антон тут рядом» привлекает финансовые потоки, спонсоров, благотворителей, новых сотрудников и волонтеров посредством активного развития PR-стратегии фонда. Этот факт доказывает их отчет по поступлениям и расходам [11]. Например, наибольшее число доходов занимает строка «Разовые и регулярные пожертвования физических лиц через сайт фонда antontut.ru.» Данная информация указывает на то, что аудитория доверяет организации, она готова жертвовать непосредственно через официальный ресурс, а не сторонние платформы. Это подтверждает, что организация обладает высоким уровнем доверия, достигнутым за счет грамотного применения PR-коммуникаций. 41,89 % от общего дохода фонда составляют мероприятия и коммуникационные акции, благодаря которым проходит продвижение бренда и сотрудничество с разными сегментами целевой аудитории.

<b>3. Социальное предпринимательство</b>	<b>43 912 822,91</b>
Интернет-магазин shop.antontut.ru	13 033 394,20
Корпоративные заказы	22 208 857,47
Реализация товаров на ярмарках, мероприятиях и в центрах фонда	2 996 143,62
Маркет на фестивале «Антон тут рядом»	1 463 840,00
Реализация товаров через маркетплейс Ozon	1 756 692,47
Реализация товаров через партнеров	2 453 897,15
<b>4. Фандрайзинговые мероприятия фонда</b>	<b>17 195 327,00</b>
Выступление оркестра «Тут рядом»	310 688,50
Показ анимационного перформанса «О. Лебединое»	33 320,00
Забег тут рядом	1 348 260,00
Маркет тут рядом	471 977,00
Фестиваль «Антон тут рядом»	15 029 080,50
<b>7. Фандрайзинговые акции в поддержку фонда от внешних партнеров</b>	<b>8 172 769,00</b>
Акция «Доброе сердце» ТОКИО СИТИ	2 536 769,00
Благотворительная акция НЕОХ «Будем рядом»	1 400 000,00
Благотворительный вечер культуры благотворительного фонда «Экани»	4 000 000,00
Онлайн-акция Meet For Charity	236 000,00

«Рис. 1. Отчет о доходах фонда «Антон тут рядом»»

Для повышения узнаваемости фонда и поддержки лояльности аудитории организация активно публикует PR-тексты. Работа PR-службы фонда будет рассмотрена в двух пространствах: в традиционных СМИ и в Интернет-пространстве на примере двух акций: благотворительный фестиваль «Антон тут рядом» и акция «Прикоснуться словами».

Для продвижения благотворительного фестиваля «Антон тут рядом» пресс-служба фонда активно сотрудничала с различными новостными изданиями. В процессе подготовки, реализации и завершения фестиваля были разработаны и опубликованы разного вида тексты. Один из них - пресс-релиз, опубликованный в журнале «СНОБ» [12]. По типологии А.Д. Кривоносова пресс-релиз относится к базисному первичному простому PR-тексту, оперативно-новостному жанру. Текст фонда рассказывает о предстоящих мероприятии и благотворительной акции, поэтому его можно классифицировать как релиз-анонс. Структура текста соответствует принципу Марка Шеррингтона 5W+H [13]. Текст имеет следующие элементы: заголовок, лид, основная часть, детали мероприятия. Заголовок отвечает на фактологические, конкретные вопросы: что (благотворительный фестиваль) – новостное событие, кто (фонд «Антон тут рядом») – субъект PR. Лид раскрывает заголовок и дает более детальную информацию на поставленные вопросы в заголовке: информация о частоте и времени проведения фестиваля, его цель и основные партнеры. Основной текст содержит менее значительную информацию, отвечает на вопрос «как». Первые два абзаца посвящены краткому обзору концертной программы, приглашенным звездам, а также презентации новых локаций. Кроме того, присутствует информация о том, как будет организован досуг посетителей фестиваля: «А еще на фестивале организуют маркет с изделиями мастерских фонда, зоны фудкорта и отдыха» [12]. На вопрос «почему» отвечает последний абзац:

«...все деньги направляются на поддержку проектов фонда...». Последний абзац содержит данные о дате, месте проведения, времени. Тем самым отвечает на вопросы: когда, где, во сколько.

Текст написан в официально-деловом стиле. На это указывает пять основных признаков. Во-первых, соблюден принцип краткости и лаконичности. Полный текст уместился всего в 227 символов. Во-вторых, деперсонализация: в тексте отсутствуют личные местоимения. Статья представлена не как личное мнение журналиста, а как официальное заявление от фонда. В-третьих, употребление полных наименований. Например, «Ежегодно фонд «Антон тут рядом» устраивает в Петербурге день теплых встреч и отличной музыки. Музыкальный фестиваль «Антон тут рядом» проходит в поддержку аутичных детей и взрослых. Третий год подряд его проводят совместно с коммуникационным агентством Doing Great Agency» [12]. В-четвертых, четкое членение текста на смысловые блоки.

В основном тексте, как и полагается официально деловому пресс-релизу, отсутствует эмотивность. Но стоит отметить, что в подзаголовке присутствует элемент публицистического стиля. Лид содержит коннотативную лексику: «...день теплых встреч и отличной музыки». PR-текст, в отличие от рекламного, ограничен в использовании эмоционально-окрашенных языковых средств [14]. Но они не исключены совсем. Использование эмоциональных словосочетаний нацелено на создание позитивного и привлекательного образа компании. Несмотря на то, что пресс-релиз подразумевает нейтральную лексику, соответствующую нормам официально-делового стиля, фонд старается учитывать интересы молодой аудитории, поэтому в тексте встречается употребление сленговых выражений. Например, «лайнап», «маркет», «фудкорт», «трек» [12].

Таким образом, из анализа следует, что пресс-релиз фонда выполняет две функции: информирования и эмоционального воздействия [15, С. 23]. Функция информирования реализуется через структуру и стиль текста, который передает читателю актуальную и оперативную информацию. Функция воздействия нацелена на привлечение внимания аудитории к событию, на создании положительного и привлекательного образа базисного субъекта PR. Использование в тексте слов, соответствующих разговорному стилю молодежной аудитории насыщает текст непринужденностью, простотой и дружелюбием.

Добавляет экспрессивности тексту не только лексика, но и использование в тексте визуального элемента – имиджевой фотографии. Фотография продемонстрирована на рисунке 2. А.Д. Кривоносков подчеркивает, что PR-текст может быть выражен также посредством невербальных средств коммуникации, например, фотографии [10, С. 200]. В пресс-релизе использована репортажная фотография, созданная командой пресс-службы фестиваля в прошлом году. По фотографии можно считать общее настроение фестиваля, возраст и стиль участников, интерьер и организацию мероприятия. Все эти данные дают читателю возможность более подробно познакомиться с имиджем субъекта PR.



«Рис. 2. Фотоматериал пресс-релиза»

Чаще всего фотографии сопровождают имиджевые материалы, например кейс-стори. А.Д. Кривоносков определяет этот вид как базисный PR-медиатекст [10, С. 212]. В официальной группе ВКонтакте фонда «Антон тут рядом» данный жанр стал одним из ключевых в продвижении акции «Прикоснуться словами». Акция, приуроченная ко дню Святого Валентина, направлена на повышение дохода от благотворителей посредством продажи «валентинок» (специальных открыток в форме сердца). Информационным поводом публикации является продвижение акции. Кейс-стори часто используется в рекламной коммуникации для повышения продаж. Также этот вид текста рассказывает об успехах организации, что способствует приращению публичного капитала субъекта PR [10, С. 222]. Таким PR-текстом, например, является статья о Роберте Ассадулине [16]. Успех фонда – счастливые и максимально адаптированные в социум студенты фонда. Статья построена на описании жизни Роберта. Текст рассказывает, что Роберт, как студент фонда, живет обычную полноценную жизнь, где есть любящие родные и близкие, хобби, работа, свой взгляд на мир, чувства и эмоции. Через кейс-стори команда не только демонстрирует успешный кейс, но и усиливает ценность «валентинки», наполняя ее реальными фактами из жизни Роберта.

А.Н. Чумиков предложил формировать структуру кейс-стори по принципу: постановка проблемы, показ решения проблемы, как проблема рассматривается потребителем, детализация опыта [17, С. 73].

Проанализируем структуру текста подробнее по описанной структуре. Заголовок: «Я бы валентинку бабушке подарил. Сказал бы: бабушка, знаешь что? Мы с тобой – главные». Соответствует информационному поводу и вводит в историю героя статьи – Роберта. Лид более подробно рассказывает кто такой Роберт: студент фонда и автор одной из валентинок. Здесь же заключена постановка проблемы – диагноз Роберта. Основной текст демонстрирует как организация решает проблему: помощь герою в становлении и нормализации жизни с таким диагнозом. Текст затрагивает тему поиска рабочего места, сепарации, социализации: «Карьера скульптора Роберта началась в летней арт-резиденции «Антон тут рядом»: там он подружился с Димой, керамистом фонда» [16]. Такие данные повышают лояльность и доверие потенциальных благотворителей к организации. Описанная история оказывает эмоциональную поддержку людям, попавшим в похожую жизненную ситуацию. В тексте «считывается» тезис: «Вы ни одни, мы вас поддержим». Кроме того, в основном тексте проблема рассматривается со стороны потребителя (в данном случае потребитель – студент фонда): «Вначале ему было важно, чтобы кто-то контролировал каждый его шаг. Сейчас мы пробуем другой подход — самоанализ. Роберт сам проверяет свою работу и находит ошибки. Это сделало процесс более увлекательным: он чувствует себя более самостоятельным и вовлеченным...» [16]. Эта цитата демонстрирует рост и успех Роберта. Детализация опыта проявляется в рассказе волонтера о том, как он помогает студенту развивать свои способности. «А еще у него яркое воображение: Роберт придумывает забавных персонажей — Орел-Скоморох, Змея-Щука или Змея-Скарабей. Дима помогает ему развивать этих героев в графике» [16].

В отличие от пресс-релиза в данном жанре преобладает стилистика публицистического текста. Ярче всего оценочная лексика: «легендарный костюм», «потрясающей памяти», «яркое воображение», «забавных персонажей».

Кроме того, впечатление от текста оказывает использование имиджевой фотографии (рисунок 3). Кейс-стори сопровождается фотографией Роберта, выполненной в фирменной обработке с использованием авторских графических знаков (ярко-красных сердец, нарисованных от руки). Так, фотография поддерживает айдентiku бренда, повышает узнаваемость, способствует запоминанию у лояльной целевой аудитории.



«Рис. 3 Фотоматериал кейс-стори»

Воздействие на читателя, помимо всего прочего, также оказывает использование цитат. Они персонализируют сообщение. Внутри текста, рассказывающего об успешном кейсе компании, цитаты напоминают, что успех – это живой человек со своим особым мировоззрением: «Я бы валентинку бабушке подарил. Сказал бы: бабушка, знаешь что? Мы с тобой — главные» [16]. Так, аудитория воспринимает сообщение более достоверно и эмоционально. Такое явление называется «эмоциональное заражение» [18].

«Антон тут рядом» не просто использует цитаты как элемент текста. Цитаты студентов являются важным фирменным элементом, своеобразным слоганом фонда. А. Д. Кривоносов отмечает, что слоган может быть не только рекламным сообщением, но и смежным PR-текстом: «Слоган — краткое речение (мини-текст), отражающее суть коммуникационной программы социального субъекта» [10, с. 224]. Л. В. Балахонская подчеркивает значимость слогана для организации: «Слоган организации отражает суть ее деятельности. Его также называют имиджевым, так как он должен формировать и поддерживать позитивный имидж организации, повышать ее публичный капитал» [9, с. 163]. Фонд отбирает краткие и емкие цитаты студентов, которые наиболее точно передают настроение и философию организации. Эти цитаты интегрируются в различные акции, тем самым укрепляя имидж организации, раскрывая внутренний мир подопечных фонда. Именно на слогане строится механика акции «Прикоснуться словами». Цитаты студентов – содержание «валентинок». Такой слоган не продает, он акцентирует внимание аудитории на нематериальных особенностях бренда. Пример использования слогана, как PR-текста, продемонстрирована на рисунке 4.



«Рис. 4. Плакат акции «Прикоснуться словами»»

Слоган фонда не унифицирован и не постоянен, их много, и они меняются в зависимости от тематики акции, информационного повода или поставленных задач. Например, такой же прием фонд использует при продвижении благотворительного фестиваля «Антон тут рядом». Фотография плаката изображена на рисунке 5.



«Рис. 5. Плакат благотворительного фестиваля «Антон тут рядом»»

В статье были рассмотрены основные трудности, с которыми сталкиваются СОНКО в процессе деятельности. Многие акции, PR-кампании, просьбы о помощи остаются без должного внимания аудитории. Поэтому так важно быть в информационном поле, напоминать о себе. Одним из таких способов является использование PR-текстов. На основе работ А.Д. Кривоносова и Л.В. Балахонской была исследована теоретическая часть, посвященная изучению PR-текстов. Сделан анализ успешных PR-текстов благотворительного фонда «Антон тут рядом». Рассмотрены такие виды как пресс-релиз, фотография, кейс-стори, слоган. Именно эти жанры помогают фонду в формировании уникального узнаваемого имиджа и продвижении в информационном пространстве.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат педагогических наук Н. А. Кузнецова

*Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Advertising and Public Relations, Candidate of Pedagogical Sciences N. A. Kuznetsova*

#### Список литературы

1. Попова А. В. История Развития Социальной Ответственности Бизнеса // Социально-гуманитарные знания. 2020. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-razvitiya-sotsialnoy-otvetstvennosti-biznesa> (дата обращения: 04.04.2025).
2. López Davis, S., Marín Rives, L., & Ruiz de Maya, S. (2017). Introducing Personal Social Responsibility as a Key Element to Upgrade CSR. Spanish Journal of Marketing-ESIC, 21, 146-163.



3. О поддержке и развитии СОНКО в Российской Федерации за 2020–2023 гг. // Министерство экономического развития Российской Федерации. 2023. URL: <https://psv4.userapi.com/s/v1/d/dMVjvc89i0qI7kAdgPvUlbT9CmrUuWdgA-ZxkBF2syyqG-qyTB2VrcpbGx6Mb9k17hcMUPh836MjfYt2BJr99ZJF9ELFUeBHRHUtAZyJbHB0UagfeIvh2w/doklad-o-podderzhke-i-razviti-sonko-v-rossijskoj-federaczii-za-2020-2023-gg.pdf> (дата обращения: 19.02.2025)
4. Ивина Д. Сектор в цифрах: как изменились НКО за 30 лет // Ассоциация социальной информации. 2024. URL: <https://asi.org.ru/2024/03/29/sector-v-czifrah-kak-izmenilis-nko-za-poslednie-30-let/> (дата обращения: 19.02.2025)
5. Philips, Victoria. Digital marketing in nonprofits organization. 2022. URL: [https://www.researchgate.net/publication/365748441\\_DIGITAL\\_MARKETING\\_IN\\_NONPROFITS\\_ORGANIZATION\\_DIGITAL\\_MARKETING\\_IN\\_NONPROFITS\\_ORGANIZATION\\_ESSENTIAL\\_TECHNIQUES\\_FOR\\_THE\\_NEW\\_ERA\\_ESSENTIAL\\_TECHNIQUES\\_FOR\\_THE\\_NEW\\_ERA\\_Part\\_of\\_the\\_Advertising\\_and\\_Promotio](https://www.researchgate.net/publication/365748441_DIGITAL_MARKETING_IN_NONPROFITS_ORGANIZATION_DIGITAL_MARKETING_IN_NONPROFITS_ORGANIZATION_ESSENTIAL_TECHNIQUES_FOR_THE_NEW_ERA_ESSENTIAL_TECHNIQUES_FOR_THE_NEW_ERA_Part_of_the_Advertising_and_Promotio) (дата обращения: 19.02.2025)
6. Petroc Taylor. Volume of data/information created, captured, copied, and consumed worldwide from 2010 to 2023, with forecasts from 2024 to 2028. Statista. 2024. <https://www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created/> (дата обращения: 19.02.2018)
7. Тен А. А. Применение информационных технологий для формирования имиджа НКО // Modern Science. – 2021. – № 12-2. – С. 331-337.
8. Корчинская М. В. Формирование коммуникативного пространства некоммерческой организации // Экономическая наука в 21 веке: вопросы теории и практики. Сборник материалов 4-й международной научно-практической конференции, Махачкала, 25 апреля 2014 года. – Махачкала: Общество с ограниченной ответственностью «Апробация», 2014. – С. 120-121.
9. Балахонская, Л. В. PR-текст: структура, содержание, оформление. СПб.: Свое издательство, 2015. — 198 с.
10. Кривоносов А. Д., Филатова О.Г., Шишкина М.А. Основны теории связей с общественностью. СПб.: Питер, 2010. – 384 с.
11. Отчет по поступлениям и расходам Благотворительного фонда «Антон тут рядом» за 2023 год. // Официальный сайт фонда «Антон тут рядом». 2023. URL: <https://antontut.ru/wp-content/uploads/2024/10/finansovj-otchet-fonda-anton-tut-ryadom-%E2%80%9494-2023.pdf> (дата обращения 25.03.2025)
12. Благотворительный фестиваль Антон тут рядом // СНОБ – 2024. URL: <https://snob.ru/culture/blagotvoritelnyi-festival-anton-tut-riadom/> (дата обращения 25.03.2025)
13. Что такое пресс-релиз и как его написать: советы, примеры, образцы // СКАН-Интерфакс. 2023. URL: <https://scan-interfax.ru/blog/press-reliz-hto-eto-takoe-i-kak-ego-napisat-sprimerami-i-obrazczami/> (дата обращения 25.03.2025)
14. Гаврильева Е. А. Прагматический аспект перевода пресс-релизов // Вестник ВолГУ. Серия 9: Исследования молодых ученых. 2018. №16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pragmaticheskiy-aspekt-perevoda-press-relizov> (дата обращения: 03.04.2025).
15. Бусыгина, М. В. Жанровые и функционально-семантические характеристики пресс-релиза в современном медиадискурсе – Волгоград, 2010. – с. 19
16. Я бы валентинку бабушке подарил. Сказал бы: бабушка, знаешь что? Мы с тобой — главные». // ВК группа «Фонд Антон тут рядом». 2021. URL: [https://vk.com/wall-62672621\\_21935](https://vk.com/wall-62672621_21935) (дата обращения: 03.04.2025).
17. Чумиков А. Н. Кейсы и деловые игры по связям с общественностью. М.: Кнорус, 2010. 152 с.
18. Конькова А. А. Понятие и признаки эмоционального заражения. причины возникновения эмоционального заражения // Психология и педагогика в Крыму: пути развития. – 2019. – № 2. – С. 76-83.

## References

1. Popova A.V. Istoriya razvitiya sotsial'noy otvetstvennosti biznesa [History of the Development of Social Responsibility of Business]. Sotsial'no-gumanitarnyye znaniya [Social and humanitarian knowledge]. 2020. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-razvitiya-sotsialnoy-otvetstvennosti-biznesa> (date accessed: 04.04.2025).
2. López Davis, S., Marín Rives, L., & Ruiz de Maya, S. (2017). Introducing Personal Social Responsibility as a Key Element to Upgrade CSR. Spanish Journal of Marketing-ESIC, 21, 146-163. (in Eng)
3. О podderzhke i razviti nekommercheskikh organizatsiy v Rossiyskoy Federatsii na 2020–2023 gody [On the support and development of NPOs in the Russian Federation for 2020-2023]. Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossiyskoy Federatsii [Ministry of Economic Development of the Russian Federation]. 2023. URL: <https://psv4.userapi.com/s/v1/d/dMVjvc89i0qI7kAdgPvUlbT9CmrUuWdgA-ZxkBF2syyqG-qyTB2VrcpbGx6Mb9k17hcMUPh836MjfYt2BJr99ZJF9ELFUeBHRHUtAZyJbHB0UagfeIvh2w/doklad-o-podderzhke-i-razviti-sonko-v-rossijskoj-federaczii-za-2020-2023-gg.pdf> (date accessed: 19.02.2025)
4. Ivina D. Sektor v tsifrah: kak izmenilis' NKO za 30 let [Sector in figures: how NGOs have changed over 30 years]. Assotsiatsiya sotsial'noy informatsii [Association of Social Information]. 2024. URL: <https://asi.org.ru/2024/03/29/sector-v-czifrah-kak-izmenilis-nko-za-poslednie-30-let/> (date accessed: 19.02.2025)
5. Philips, Victoria. Digital marketing in nonprofits organization. 2022. URL: [https://www.researchgate.net/publication/365748441\\_DIGITAL\\_MARKETING\\_IN\\_NONPROFITS\\_ORGANIZATION\\_DIGITAL\\_MARKETING\\_IN\\_NONPROFITS\\_ORGANIZATION\\_ESSENTIAL\\_TECHNIQUES\\_FOR\\_THE\\_NEW\\_ERA\\_ESSENTIAL\\_TECHNIQUES\\_FOR\\_THE\\_NEW\\_ERA\\_Part\\_of\\_the\\_Advertising\\_and\\_Promotio](https://www.researchgate.net/publication/365748441_DIGITAL_MARKETING_IN_NONPROFITS_ORGANIZATION_DIGITAL_MARKETING_IN_NONPROFITS_ORGANIZATION_ESSENTIAL_TECHNIQUES_FOR_THE_NEW_ERA_ESSENTIAL_TECHNIQUES_FOR_THE_NEW_ERA_Part_of_the_Advertising_and_Promotio) (date accessed: 19.02.2025)

6. Petroc Taylor. Volume of data/information created, captured, copied, and consumed worldwide from 2010 to 2023, with forecasts from 2024 to 2028. Statista. 2024. <https://www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created/> (date accessed: 19.02.2018)
7. Ten A. A. Primeneniye informatsionnykh tekhnologiy dlya formirovaniya imidzha NPO [Application of information technologies to form the image of NGOs]. Sovremennaya nauka [Modern Science]. - 2021. - No. 12-2. - P. 331-337. (in Rus.)
8. Korchinskaya M. V. Formirovaniye kommunikativnogo prostranstva nekommercheskoy organizatsii [Formation of the communicative space of a non-profit organization]. Ekonomicheskaya nauka v 21 veke: teorii voprosov i praktiki [Economic science in the 21st century: theories of issues and practices]. Collection of materials of the 4th international scientific-practical conference, Makhachkala, April 25, 2014. - Makhachkala: Limited Liability Company "Aprobatsiya", 2014. - P. 120-121. (in Rus.)
9. Balakhonskaya, L. V. PR-tekst: struktura, sodержaniye, oformleniye. [PR-text: structure, content, design.]. St. Petersburg: Svoe Publishing House, 2015. — 198 p. (in Rus.)
10. Krivososov A.D., Filatova O.G., Shishkina M.A. Osnovnyye momenty svyazey s obshchestvennost'yu [Key points of public relations]. SPb.: Piter, 2010. – 384 p. (in Rus.)
11. Otchet o dokhodakh i raskhodakh Blagotvoritel'nogo fonda «Anton Tut Ryadom» za 2023 god. [Report on receipts and expenses of the Anton Tut Ryadom Charitable Foundation for 2023]. Ofitsial'nyy sayt Blagotvoritel'nogo fonda «Anton Tut Ryadom» [Official website of the Anton Tut Ryadom Foundation]. 2023. URL: <https://antontut.ru/wp-content/uploads/2024/10/finansovyy-otchet-fonda-anton-tut-ryadom-%E2%80%942023.pdf> (date accessed: 25.03.2025)
12. Blagotvoritel'nyy festival' «Anton Tut Ryadom» [The Anton Tut Ryadom Charity Festival]. SNOB [SNOB] – 2024. URL: <https://snob.ru/culture/blagotvoritelnyi-festival-anton-tut-riadom/> (date accessed: 25.03.2025)
13. Chto takoye press-reliz i kak yego napisat': sovery, primery, zagruzki [What is a press release and how to write it: tips, examples, downloads]. SKAN-Interfaks [SCAN-Interfax]. URL: <https://scan-interfax.ru/blog/press-reliz-chto-eto-takoe-i-kak-ego-napisat-s-primerami-i-obrazczami/> (date accessed: 25.03.2025)
14. Gavriyeva E.A. Pragmaticheskiy aspekt perevoda press-reliza [Pragmatic aspect of press release translation]. Vestnik VolGU. Seriya 9: Issledovaniya molodykh uchenykh [Bulletin of VolSU. Series 9: Research of young scientists]. 2018. No. 16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pragmaticheskiy-aspekt-perevoda-press-relizov> (date accessed: 03.04.2025).
15. Busygina, M. V. Zhanrovyye i funktsional'no-semanticheskiye kharakteristiki press-reliza v sovremennom mediadiskurse [Genre and functional-semantic characteristics of a press release in modern media discourse]. Volgograd, 2010. – p. 19 (in Rus.)
16. Ya by valentinku babushke podaril. Skazal by: «Babushka, znayesh' chto? My s toboy — glavnyy» [I would give a Valentine to my grandmother. I would say: «Grandma, you know what? You and I are the main ones»]. Gruppya VK «Fond Anton tut ryadom» [VK group "Anton Foundation is Here"]. 2021. URL: [https://vk.com/wall-62672621\\_21935](https://vk.com/wall-62672621_21935) (date accessed: 03.04.2025).
17. Chumikov A. N. Keysy i delovyye igry po svyazyam s obshchestvennost'yu [Cases and business games on public relations]. Moscow: Knourus, 2010. 152 p. (in Rus.)
18. Konkova A. A. Ponyatiye i priznaki emotsional'nogo zarazheniya [Concept and signs of emotional contagion. Causes of emotional contagion]. Psikhologiya i pedagogika v Krymu: puti razvitiya [Psychology and pedagogy in Crimea: development paths]. - 2019. - No. 2. - P. 76-83. (in Rus.)

Яманова А.А.

## СПОРТИВНЫЙ ТУРИЗМ: МОСТ МЕЖДУ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И ФИЛОСОФИЕЙ ЖИЗНИ

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна  
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

*Аннотация:* в статье рассматриваются ключевые философские и психологические аспекты, влияющие на спортивные достижения. Внимание акцентируется на важности воли как силы духа, позволяющей преодолевать физические и психологические барьеры. Обсуждается роль мотивации, которая может быть внутренней и внешней, и ее влияние на долгосрочные результаты. Исследуется концепция самоопределения, позволяющая спортсменам осознавать свои ценности, цели, а также экзистенциализма как смысла жизни через активные действия, здоровый образ жизни и самодисциплину.

**Ключевые слова:** сила духа, спортивный туризм, мотивация, экзистенциализм.

А.А. Yamanova

St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

18 Bolshaya Morskaya Street, Saint Petersburg, 191186

### SPORTS TOURISM: A BRIDGE BETWEEN PHYSICAL CULTURE AND PHILOSOPHY OF LIFE

*Summary:* The article examines the key philosophical and psychological aspects that influence athletes' achievements. It emphasizes the importance of willpower as a force of spirit that enables individuals to overcome physical and psychological barriers. The role of motivation is discussed, highlighting both intrinsic and extrinsic factors and their impact on long-term outcomes. The concept of self-determination is explored, allowing athletes to recognize their values and goals, which contributes to personal growth. Existentialism is presented as a means of finding purpose in life through active engagement, a healthy lifestyle, and self-discipline.

**Keywords:** willpower, sports tourism, motivation, existentialism

В современном мире спорт начал играть важную роль в жизнедеятельности людей. Люди занимаются спортом как для себя и для поддержания своей фигуры и здоровья, так и на профессиональном уровне, регулярно подкрепляя статус «спортсмен» наградами.

Спортивный туризм представляет собой уникальное сочетание физической активности и познавательных путешествий. Он способствует улучшению физического состояния, открывает новые горизонты для самопознания и культурного обмена; включает в себя различные виды активности, такие как пешие прогулки, велосипедные маршруты, трекинг, водные виды спорта и многие другие; создаёт направленность на активное участие в спортивных мероприятиях во время путешествий, позволяя не только наслаждаться природой, но и развивать физические навыки.

Путешествия и физическая активность становятся средством самовыражения и поиска своего места в мире. Философское направление, которое акцентирует внимание на индивидуальном опыте, свободе выбора и поиске смысла жизни — экзистенциализм. В контексте спортивного туризма экзистенциализм может быть рассмотрен как способ самовыражения и поиска идентичности через активное взаимодействие с окружающим миром, предлагая уникальные возможности для личного опыта. Каждый путешественник сталкивается с различными вызовами, будь то физические нагрузки, сложные маршруты или непредсказуемые погодные условия. Обстоятельства требуют от человека принятия решений, что отражает экзистенциальный принцип свободы выбора. Каждый шаг в путешествии становится актом самовыражения, в котором человек может осознать свои желания, страхи и стремления, акцентирует внимание на том, что человек свободен, но одновременно несёт ответственность за свой выбор, а также затрагивает тему связи человека с природой. Спортивный туризм позволяет глубже понять эту связь, погружая человека в естественную среду. Природа становится не просто фоном для активности, а активным участником процесса самопознания. Это взаимодействие может вызвать чувство единства с окружающим миром, что является важным аспектом экзистенциального опыта.

Спортивный туризм способствует формированию здорового образа жизни и укреплению физического и психического здоровья. Это отражает философский подход к благополучию как к важной ценности. Способствует развитию различных личностных качеств, например, таких, как самодисциплина. Регулярные тренировки и подготовка к путешествиям требуют высокой степени самоконтроля и организованности. Командный дух предполагает работу в команде, что развивает навыки взаимодействия и сотрудничества. Участие в экстремальных видах спорта помогает развивать способность справляться с трудностями и стрессовыми ситуациями.

Спорт — это не только физическая активность, но и сложный психологический процесс, включающий в себя множество факторов, определяющих успех. Спорт — это больше, чем просто физическая активность. Он включает в себя психическую стойкость, дисциплинированность и сосредоточенность. Каждому спортсмену, независимо от его уровня подготовки, для достижения успеха необходим характер.

Связь разума и тела — важнейшая идея в спортивной психологии. Она относится не только к взаимосвязи между нашим психическим состоянием и физическими показателями. Многие спортсмены считают, что для достижения успеха в спорте они должны тренировать только свое тело, забывая важную часть, — разум, который способствует достижению основного результата. Сильный разум помогает преодолевать препятствия и оставаться

сконцентрированным на своих целях, помогает контролировать свои эмоции, а также тревожность, стресс. Спокойный и сосредоточенный ум может помочь спортсмену улучшить работу под давлением и полностью раскрыть свой потенциал.

Философские идеи о воле, мотивации и самоопределении помогают обосновать глубокое понимание того, как спортсмены достигают своих целей, свою результативность и преодолевают трудности на пути к успеху.

Воля — это способность человека принимать решения и действовать в соответствии с ними, несмотря на внешние и внутренние препятствия.

Философ Фридрих Ницше делает акцент на важности воли к власти как движущей силы человеческого существования. У Ницше воля к власти — это иррациональное, необъяснимое, присущее миру изначально, его естественное качество. Это начало всего, что есть в мире. Для Ницше жизнь выступает в образе некоего «жизненного потока», применимого к которому философ использует понятие «становление». Это становление — бесконечный путь выстраивания, при котором нужно применить усилие. Ведь чтобы быть, надо стать (мысль, которую в XX веке экзистенциалисты сделали основой своей философии). Экзистенциализм акцентирует внимание на важности осознания настоящего момента. Спортивный туризм требует от участников полного сосредоточения на текущем опыте: ощущении ветра на лице, звуках природы и физическом состоянии тела. Это состояние «здесь и сейчас» позволяет людям избавиться от повседневной суеты и стресса, создавая пространство для глубоких размышлений и самопознания. Страх — важная тема в экзистенциализме. Спортивный туризм часто включает в себя элементы риска и неопределенности. Люди могут испытывать страх перед новыми вызовами или опасностями, связанными с активным отдыхом. Преодоление этого страха становится экзистенциальным актом, позволяющим человеку не только расширить свои физические границы, но и укрепить внутреннюю уверенность и стойкость.

Успех требует не только физических усилий, но и умения сохранять концентрацию и настойчивость. Воля помогает им оставаться на пути к своей цели, несмотря на все возможные сложности. Это качество можно развивать через практику и самодисциплину, то, что в свою очередь формирует характер и укрепляет уверенность в себе и своих результатах. Спортивный туризм предоставляет возможность переосмыслить процесс: успешное завершение маршрута может быть важным, но не менее значимыми являются уроки, извлеченные из неудач. Каждый опыт — будь то победа или поражение — обогащает личную историю и способствует развитию.

Мотивация играет ключевую роль в достижении успеха в спорте. Она может быть внутренней (достижение личных целей, задач, самосовершенствование) или внешней (награды, признание). Психолог Мартин Селигман подчеркивает важность внутренней мотивации для достижения долгосрочных результатов. Спортсмены, которые стремятся к саморазвитию и получают удовольствие от процесса, как правило, добиваются больших успехов. Туризм позволяет людям исследовать новые горизонты — как физически, так и эмоционально. Каждое новое место, каждая новая активность открывает двери для самовыражения и самопознания. Это исследование может быть как внутренним (поиск своих границ и возможностей), так и внешним (открытие новых культур, традиций и природных красот).

В «Никомаховой этике» Аристотель пишет: «Счастье — это своего рода деятельность; ясно между тем, что деятельность возникает, а не наличествует, наподобие своего рода приобретения». У Аристотеля оказывается, что мы действуем ради счастья, но само счастье, когда оно достигается, есть особая форма деятельного и творческого состояния в настоящем мгновении. Мы действуем сейчас, чтобы радостно действовать потом. Но, по мысли Аристотеля, даже потом, когда некоторое счастье нами достигается, мы должны выстраивать свою жизнь на все новом и новом стремлении к цели, на попытках увековечивать результаты и уметь бороться со временем. У Аристотеля счастье осталось деятельностью, подчиненной целям. Оно все еще было несвободным и сидело на тугой цепи у будущих результатов. А это сильно вредит и творческому процессу, и нашему жизнеощущению.

Философские воззрения Аристотеля об «эвдемонии» (счастье как цели человеческой жизни) также может быть применена к спорту. В целом концепция эвдемонии Аристотеля предполагает, что счастье заключается в активной реализации человеческого потенциала. Это состояние внутреннего равновесия, гармонии с самим собой и окружающим миром, которое достигается в результате добродетельной жизни. Аристотель полагает, что человек может достичь истинного счастья, только если живёт добродетельно и использует свой разум для достижения наилучших возможных целей. Спортсмены, которые видят свою деятельность как путь к самосовершенствованию и личностному росту, чаще всего достигают большего успеха. Они не только стремятся к победам, но и наслаждаются процессом тренировок, что способствует их устойчивой мотивации. Например: трекинг и пешие маршруты подразумевают под собой не только исследование новых местностей, просмотр красивых окрестностей, но и высокую волю к победе. Улучшая свою выносливость, человек становится менее уязвимым, что помогает впоследствии для жизнедеятельности.

Самоопределение — процесс осознания себя как личности и принятия решений на основе собственных ценностей и целей. Спортивный туризм становится не просто физической активностью, а способом глубже понять себя, свои страхи и стремления. Это путь к осознанию своей свободы и ответственности, что является центральной темой философии экзистенциализма. Таким образом, спортивный туризм может стать мощным инструментом для личностного роста и самопознания, вдохновляя людей на поиск смысла в каждом моменте жизни. А это значит, что спортсмены должны понимать свои желания и стремления, что они готовы сделать для их достижения. Философия экзистенциализма утверждает, что человек свободен в своих выборах и несёт ответственность за свои действия. Спорт предоставляет уникальную возможность для самоопределения: через тренировки и соревнования спортсмены могут исследовать свои пределы, принимать вызовы и формировать свою идентичность. Успешные спортсмены часто имеют четкое выстроенное представление о своих целях и ценностях, что позволяет им принимать обоснованные решения в сложных ситуациях.



Психология успеха в спорте — многогранный процесс, в котором важную роль играют воля, мотивация и самоопределение. Философские идеи помогают глубже понять, как эти аспекты влияют на достижения спортсменов. Каждый аспект важен и правильно выстроенная цепочка, ведёт достижению желаемого результата.

Развитие силы воли, поддержание внутренней мотивации и осознание своих ценностей могут значительно повысить шансы на успех. Данные элементы тесно взаимосвязаны друг с другом. В конечном счете, спорт становится не только ареной для физической борьбы, но и пространством для личностного роста и самовыражения.

В заключении подчеркнем, что взаимосвязь между экзистенциализмом и спортивным туризмом открывает уникальные горизонты для понимания человеческого существования. Спортивный туризм не только предполагает физические испытания, но и является платформой для глубоких размышлений о смысле жизни и свободы. Каждое приключение на природе становится не просто активностью, а экзистенциальным опытом, в котором участники сталкиваются с собственными страхами, преодолевают преграды и учатся находить радость в самом процессе. Это исследование внешнего мира помогает глубже понять себя, свои желания и стремления, создавая пространство для самовыражения и личностного роста. Таким образом, спортивный туризм может быть мощным инструментом для осознания своей свободы и поиска смысла в каждом моменте жизни. Он предлагает возможность не только физического преодоления, но и философского осмысления своего места в мире, что делает его важной частью экзистенциального поиска для каждого человека.

*Научный руководитель: кандидат психологических наук, доцент кафедры туристского бизнеса Гордиенко Наталья Николаевна*

### **Список литературы:**

1. *Аристотель*. Никомахова этика // *Этика. Счастье*. 2020. №1 (242). С.56-78.
2. *Ницше Ф., Фёрстер-Ницше Э.* Воля к власти // *Опыт. Воля*. 2016. №2 (842) С. 820-824.

### **References:**

1. Aristotel. Nikomakhova etika [Nicomachean Ethics]. *Etika. Schaste* [Ethics. Happiness]. 2020. No. 1 (242). 56-78 pp. (in Rus.).
2. Nitsshe F., Ferster-Nitsshe E. Volia k vlasti [The will to power]. *Opyt. Volia* [Experience. Volition]. 2016. No. 2 (842). 820-824 pp. (in Rus.).

# ОГЛАВЛЕНИЕ

С. А. Капацина Специфика разработки бренда в сегменте horeca.....	3
Д. А. Зарудко Цифровые стратегии продвижения брендов в аграрной отрасли.....	6
Д. А. Зубенкова Коммуникационные практики в системе молодежной политики .....	11
А.Е. Жигалова, Н.Г. Жигалова Адаптация медиапотребления студенческой аудитории в контексте изменения доступности цифровых платформ.....	15
Колисниченко Я. И.О Специфика конгрессно- выставочной деятельности в киноиндустрии.....	20
К. А. Лодыгичева Влияние социальных сетей на формирование и продвижение туристского продукта.....	25
М. Р. Авенович Конкурентоспособность: ключ к стабильному успеху на современном рынке .....	29
А.С. Агафонова Социальные сети как инструмент продвижения модного бренда.....	33
Ч. Ч. Анг Оптимизация последней мили как фактор укрепления конкурентных преимуществ логистических компаний .....	38
А. А. Балыков Разработка стратегии цепи поставок.....	46
И.Д. Бутырин Значение фонда оплаты труда в сфере общественного питания в текущих условиях рынка.....	50
Быков Л. А. Стратегия маркетинга как фактор конкурентного преимущества спортивных организаций .....	54
В. А. Вдовиченко Стратегия управления персоналом в условиях кризиса .....	58
Н. Д. Весанто Инжиниринг как метод совершенствования бизнес-процессов организации .....	63
И. А. Генов Перспективы и барьеры развития стратегического потенциала гостиничного бизнеса в рамках цифровизации отрасли.....	68
И.Г. Гогсадзе Использование маркетинговых технологий для формирования и становления российских компаний .....	74
Д.С. Гревцева Развитие стратегии сотрудничества в сфере телекоммуникаций и финансовых технологий на примере компаний Т2 и Т-Банк.....	79
А. В. Злобина Стратегическое управление как инструмент повышения конкурентоспособности компании.....	84
У.В. Коваленко Формирование имиджа организации .....	88
К.А. Костенко Использование стратегии продвижения на современном рынке Fashion-ритейла в условиях конкурентной среды на примере Melon Fashion Group .....	101
Д. Д. Крымов Разработка ключевых показателей эффективности для профессиональной регбийной команды .....	105

Д. С. Купцова	
Роль маркетинговых инноваций для обеспечения конкурентоспособности организации .....	109
Д.А. Кухарь	
Наследственное право: проблемы и перспективы.....	114
П. П. Майор	
Развитие стратегического потенциала организаций в условиях цифровой экономики в России.....	117
К.М. Меликсетян	
Управление человеческим потенциалом в эпоху инноваций: искусственный интеллект, мотивация, Российские практики и развитие талантов .....	122
Мизурова Ксения Андреевна	
Технологические решения в разработке арт-объектов .....	129
А.В. Муравьева	
Создание имиджа посредством рг-текстов: опыт петербургского бренда Arny Praht.....	135
А. Г. Мягкова	
Объективизация чувственного начала в рекламе модной индустрии.....	140
Р. Б. Петров	
Векторы влияния рекламы на характеристики товара.....	145
С.С. Плетнева	
Современные направления ассортиментной стратегии хозяйствующего субъекта .....	148
Ю.Д. Плутахина	
Влияние поздравительных текстов на восприятие бренда.....	154
Ю. А. Попова	
Коммуникационные практики в сфере общественного питания.....	160
М.С. Романова	
Разработка стратегии управления имиджем компании гостиничного бизнеса в условиях конкурентной среды.....	164
Е.О. Саенко	
Пути совершенствования управления цепями поставок.....	170
Р.Р. Салихова	
Командообразование как стратегический инструмент повышения эффективности функционирования современной организации.....	177
Сюй цзиньтао	
Обзор маркетинговых коммуникаций при продвижении иностранной марки на отечественном рынке .....	183
Шалаева В.С.	
Виды рг-текста в научно-просветительском проекте «Двор».....	189
К.Ю. Шатова	
Креативные коммуникационные практики фонда «антон тут рядом».....	194
Яманова А.А.	
Спортивный туризм: мост между физической культурой и философией жизни.....	202

Научное издание

**ПРОМТЕХДИЗАЙН**  
**Экономические, гуманитарные**  
**и социальные науки**

Сборник статей всероссийской научной конференции  
молодых ученых с международным участием

Часть 3

Оригинал-макет подготовил А. М. Шванкин

Подписано в печать 13.11.2025 г. Формат 60×84 1/16.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. 12 Тираж 125 экз. Заказ 265  
Электронный адрес: [imn\\_dni\\_nauki@sutd.ru](mailto:imn_dni_nauki@sutd.ru)

Отпечатано в типографии ФГБОУВО «СПбГУПТД»  
191028, Санкт-Петербург, ул. Моховая, 26