

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 1

Санкт-Петербург
2026

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 1 / Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна. – Санкт-Петербург: ФГБОУВО «СПбГУПТД», 2026. – 353 с.

ISBN 978-5-7937-3001-3

ISBN 978-5-7937-3002-0

Научно-технические конференции институтов, высших школ и факультетов – сроки проведения уточняются редакцией.

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 978-5-7937-3001-3

ISBN 978-5-7937-3002-0

УДК 009+67/68(063)

ББК 6/8+37.2я43

© ФГБОУВО «СПбГУПТД», 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

С.А. Крыжановская ОРГАНИЗАЦИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ШВЕЙНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОГО СПРОСА	8
Ю.Р. Меньшикова, Л.П. Васеха СТРУКТУРА И ДИНАМИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДА МИГРАНТОВ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	13
Д.Б. Онохонова, А.А. Суханова, Вэй Цзилун КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ЦИФРОВОЙ РЕКЛАМЕ: КАК ИЗБЕЖАТЬ ФАТАЛЬНЫХ ОШИБОК ПРИ АДАПТАЦИИ КРЕАТИВА ДЛЯ РЫНКОВ РОССИИ И КИТАЯ	19
А. И. Тукаева КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ «МЯГКОЙ СИЛЫ» ВО ВНЕШНЕЙ ПОЛИТИКЕ РОССИИ И КИТАЯ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ И ЭФФЕКТИВНОСТИ	27
А.А. Шахметова, Ф.М. Глушков, Вэн Хэн Шуо ТРАНСФОРМАЦИЯ ИМИДЖА КИТАЯ В РОССИЙСКИХ МЕДИА: АНАЛИЗ РОЛИ PR- КАМПАНИЙ В РАМКАХ ИНИЦИАТИВЫ «ОДИН ПОЯС - ОДИН ПУТЬ»	39
В.В. Кузнецов КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПО ВЫВОДУ ПРОДУКТА ИНДИ-СЕКТОРА В ИГРОВОЙ ИНДУСТРИИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК	45
Д.А. Шеховцова ОВЕРТУРИЗМ В РОССИИ: СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ГАРМОНИЗАЦИИ ИНТЕРЕСОВ ЖИТЕЛЕЙ И ТУРИСТОВ	52
И. Д. Краюшкина АРТ-КОММУНИКАЦИИ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕННОСТИ БРЕНДА В СОВРЕМЕННОЙ МЕДИАСРЕДЕ	59
К.М. Паршова РЕББРЕНДИНГ КАК МЕТОДОЛОГИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ	64
Ю.М. Сергеева ВИЗУАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ БРЕНДА	68
Сюй Цзиньтао СПЕЦИАЛЬНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ ИНОСТРАННОЙ МАРКИ	74
Д.А. Шеховцова СИСТЕМЫ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА ДЛЯ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ, МИГРАЦИОННЫЙ УЧЕТ И ЗАЩИТА ДАННЫХ	81
М.А. Амосова МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «МЕЛОН ФЭШН ГРУПП»)	87
А.Б. Брюггеман ИНФЛЯЦИОННЫЕ ОЖИДАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ БАНКА РОССИИ В 2019-2026 ГГ	94
С.С. Глас НЕЙРОФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	99

ОГЛАВЛЕНИЕ

А.Д. Митюрин ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В ДИЗАЙНЕ: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕНА ПЕРЕХОДА НА РОССИЙСКОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ (2022–2025)	105
Налимова Е.М. ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В ОБУВНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	111
Т.П. Полуяхтова ГЕНДЕРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА В ИНДУСТРИИ ДИЗАЙНА: СТРУКТУРА ЗАНЯТОСТИ, ОПЛАТА И КАРЬЕРНЫЙ РОСТ	120
О.А. Решетникова КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОМАНДЫ	125
О.А. Решетникова ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ HR В ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: ВНЕДРЕНИЕ HR- ТЕСН И АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА	129
Е.А. Сабри ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЯХ	134
М.С. Сафонова АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЯ РЫНКА ТРУДА	139
Снегирев Л. Д. ВЛИЯНИЕ АВТОМАТИЗАЦИИ И ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ЗАНЯТОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ	144
Ж.В. Соломатина КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РЕСУРС: УПРАВЛЕНИЕ ЦЕННОСТЯМИ И ИЗДЕРЖКИ ТОКСИЧНОЙ АТМОСФЕРЫ	148
У Сыной ВЛИЯНИЕ КИТАЙСКО-РОССИЙСКИХ КУЛЬТУРНЫХ РАЗЛИЧИЙ НА УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ В КИТАЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В РОССИИ – АНАЛИЗ НА ОСНОВЕ ИЗМЕРЕНИЯ Г.ХОФСТЕДЕ	152
А.Ю. Юрьева УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ: СТРАТЕГИИ УДЕРЖАНИЯ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ	161
А.М. Евсеева БРЕНДИНГ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ	165
А.Е. Каргинова ОСОБЕННОСТИ БРЕНДИНГА В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ	171
Ю. А. Попова СЕГМЕНТЫ NORECA: ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ	179
А.С. Родина ОСОБЕННОСТИ ГЕЙМИФИКАЦИИ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	184

ОГЛАВЛЕНИЕ

А.С. Игнатова Название не определено	189
М.С. Скороход СОВРЕМЕННЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С БОЛЕЛЬЩИКАМИ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ	192
А.П. Спыну УПРАВЛЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОЙ КОММУНИКАЦИЕЙ МЕЖДУНАРОДНЫХ ДЕПАРТАМЕНТОВ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ	198
А.С. Афанасьева ОСОБЕННОСТИ PR-ПРОДВИЖЕНИЯ БИБЛИОТЕКИ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ	205
О. Н. Булкина, В. И. Кудряшова ПРОДВИЖЕНИЕ ЛОКАЛЬНЫХ БРЕНДОВ ОДЕЖДЫ НА ПРИМЕРЕ “USHATAVA”	210
В. В. Гаврилов ВНУТРЕННЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СООБЩЕСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ УКРЕПЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДА СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	217
Подьянова Е.Н. КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ОНЛАЙН-ШКОЛЫ: КАК УДЕРЖИВАТЬ СТУДЕНТОВ И СНИЖАТЬ ОТТОК КЛИЕНТОВ	223
Ю. А. Симонов МЕДИАФРАНШИЗА КАК ДОЛГОСРОЧНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ: АНАЛИЗ ФЕНОМЕНА УСПЕХА БРЕНДА «ПОКЕМОН»	228
Н.Н. Унарова СПЕЦИАЛЬНЫЕ СОБЫТИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ ЭТНОКУЛЬТУРНОГО БРЕНДА (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ САХА (ЯКУТИЯ)	235
Шевченко В.В., Волкович В.В. СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ СРЕДИ ЛЮКСОВЫХ БРЕНДОВ В XXI ВЕКЕ	242
П.А. Язвенко СУВЕНИРНАЯ ПРОДУКЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ	249
Яковлева Е.С. ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ КОВОРКИНГА КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ КОМЬЮНИТИ	258
А.А. Нечаева ПРОДВИЖЕНИЕ ЛОКАЛЬНОЙ ТОЧКИ БРЕНДА В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ	262
П.В. Кобелев КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОДВИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЯМИ PR	266
Л.П. Перегудов КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ КОММУНИКАЦИОННОЙ КАМПАНИИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	273

ОГЛАВЛЕНИЕ

Капацина С.А. ЦИФРОВОЙ ЛОКАЛЬНЫЙ БРЕНДИНГ: ГЕОСЕРВИСЫ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА	279
Е. И. Петрова ЭВОЛЮЦИЯ HR-БРЕНДИНГА ПОД ВЛИЯНИЕМ ПОКОЛЕНЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ НА РЫНКЕ ТРУДА	284
В. Ю. Славина EVENT-ИНДУСТРИЯ В РОССИИ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ, ТРЕНДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	290
С.А. Белова ВИЗУАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА В СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ СФЕРЕ	295
А.С. Асташова ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ В СФЕРЕ PR: УСПЕШНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ	300
К.Е. Бабайцева ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ В ПРОДВИЖЕНИИ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ	305
В.А. Белоусова ВИРТУАЛЬНЫЕ ИНФЛЮЕНСЕРЫ КАК НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ PR-КОММУНИКАЦИИ	310
С.А. Джанджуа ФЕНОМЕН «КУЛЬТУРЫ ОТМЕНЫ» В СОВРЕМЕННОМ PR	316
М.Д. Заметельский КОМИКС КАК КРЕОЛИЗИРОВАННЫЙ ТЕКСТ И ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ СПЕЦИАЛЬНОГО МЕРОПРИЯТИЯ	321
Э. Лейва-Успенская ВЛИЯНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА И РЕПУТАЦИИ БРЕНДОВ В ЦИФРОВОМ ПРОСТРАНСТВЕ	327
А.Д. Морозова АНАЛИЗ РИСКОВ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОДВИЖЕНИЯ ЛОКАЛЬНОГО БРЕНДА	332
Д.Р. Одинцова ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ КАК ЭЛЕМЕНТ ВИЗУАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИЕЙ	337
П.В. Петрова АНТИКРИЗИСНЫЕ СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В МОДНОЙ ИНДУСТРИИ	343
А.Д. Попова ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНД МАСТЕРА КАК КЛЮЧЕВОЙ ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ УКРАШЕНИЙ РУЧНОЙ РАБОТЫ	349

УДК 658.5:687:338.532.67:339.133.6:339.137.2

С.А. Крыжановская

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

ОРГАНИЗАЦИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ШВЕЙНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОГО СПРОСА

© С.А. Крыжановская 2026

В статье рассмотрено понятие нестабильного спроса на российском рынке швейных изделий, понятие бережливого производства, виды ключевых потерь с указанием примеров этих потерь в швейной отрасли. Рассмотрены пути внедрения концепции бережливого производства в швейную промышленность и положительные результаты после внедрения концепции.

Ключевые слова: трансформация рынка швейной промышленности, факторы нестабильного спроса, себестоимость производства, черты нестабильного спроса, бережливое производство, методики бережливого производства, философия Кайзена, система Канбан.

S.A. Kryzhanovskya

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

ORGANIZATION OF SAVE-ON-LIFE PRODUCTION AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS OF A SEWING ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNSTABLE DEMAND

The article discusses the concept of unstable demand in the Russian clothing market, the concept of lean production, and the types of key losses, with examples of these losses in the clothing industry. It also examines the ways to implement the concept of lean production in the clothing industry and the positive results achieved after its implementation

Keywords: transformation of the garment industry market, factors of unstable demand, production costs, characteristics of unstable demand, lean manufacturing, lean manufacturing methods, Kaizen philosophy, Kanban system.

После ухода значительного количества международных брендов одежды в 2022 году российский рынок швейных изделий вынужденно переживает серьезную, фундаментальную трансформацию. Перед отечественными производителями открылись новые возможности для импортозамещения. Однако, опираясь на статистику и экспертные оценки, можно смело заявить о противоположной тенденции: швейная отрасль столкнулась с глубоким кризисом, ключевым проявлением которого является высокая нестабильность спроса.

С начала «периода импортозамещения» российские производители явно активизировались. Это можно наблюдать по статистике 2022 года, когда ассортимент товаров российского производства на платформе Wildberries увеличился за счет вновь зарегистрировавшихся компаний, их количество увеличилось на 136 тысяч. Но надежды и ожидания на быстрое импортозамещение не оправдались. Уже к 2024-2025 годам стало очевидно, что замещение западных брендов происходит в первую очередь за счет поставок из Азии, но никак не за счет развития отечественного производства [1].

Начинается этап перестройки системы реализации, что является принципиальным фактором нестабильности спроса. Основным каналом продаж одежды становятся маркетплейсы, которые одновременно создают новые возможности и серьезные затруднения для производителей. С одной стороны, выход на маркетплейсы позволил многим небольшим производителям получить доступ к обширной аудитории из разных регионов нашей большой страны. С другой стороны, комиссии маркетплейсов, достигающие по разным данным 60-70% от выручки, делают такие реализации совершенно не выгодными и не интересными. Так же, предприниматели указывают на более выгодные условия реализации на маркетплейсах для иностранных производителей, что создает неравную конкуренцию. Ситуация усугубляется и ростом арендных ставок в торговых центрах. Выходит, данный сегмент бизнеса становится максимально невыгоден как в онлайн, так и офлайн-формате [2].

Растет себестоимость производства внутри страны. Для многих российских компаний она

становится неподъемна. На фоне повышения ставки НДС, роста ключевой ставки, невозможности приобретения и последующего обслуживания современного оборудования, себестоимость производства значительно превышает азиатскую. Предприятия вынуждены экономить на рабочей силе, что заставляет их нанимать швей со сниженной производительностью и без особых навыков в работе со сложными изделиями. Все это увеличивает себестоимость содержания производственной площадки, такая модель бизнеса становится нежизнеспособна. В этих условиях заказчики выбирают размещение заказов в Китае, Бангладеш, Шри-Ланке, Киргизии, где себестоимость значительно ниже.

На фоне нестабильности швейных производств можно отметить сегменты с устойчивым спросом. Производства тканей для специальной и форменной одежды, технического текстиля демонстрируют устойчивый рост: материалы с особыми свойствами (водоотталкивающие, огнестойкие) востребованы в различных секторах экономики [3].

В таблице 1 представлены специфические черты нестабильности спроса на российском рынке швейных изделий.

Таблица 1. Специфические черты нестабильности спроса на российском рынке швейных изделий

№	Специфические черты	Описание
1	Разнонаправленная динамика по сегментам	Одновременный рост одних и потеря других при общем сжатии рынка
2	Высокая скорость изменений	«Ложный старт». Бум открытий новых производств 2022-2023 гг., волна банкротств в 2024-2025 гг.
3	Зависимость от регуляторных факторов	Ключевое влияние оказывает налоговая политика, таможенные пошлины, условия работы маркетплейсов и арендных точек
4	Связь с валютным курсом и логистикой	При высокой доле импортных материалов и фурнитуры спрос на готовую продукцию чутко реагирует на колебания курсов импортных валют
5	Кризис доверия собственников	Усталость владельцев производств, потеря мотивации

Текущая ситуация характеризуется экспертами как «момент очистки и переборки отрасли» [4]. На современном рынке швейных предприятий останутся лишь те, кто способен обеспечить экономическую эффективность, управлять производительностью, работать с максимально выгодными заказами и содержать сильную команду. Для этого совершенно необходимо внедрение бережливого производства.

Бережливое производство, от англ. Lean production (Lean manufacturing), представляет собой концепцию по управлению производственным предприятием, основанную на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Считается, что сама система зародилась на заводах Тойота в середине XX века. Ее главная идея заключается в том, чтобы создавать ценность с минимальными затратами ресурсов и времени, вовлекая в этот процесс каждого сотрудника. Основы бережливого производства представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Основы бережливого производства

Многие инструменты бережливого производства знакомы швейной промышленности еще с советских времен (такие как нормирование операций и поточные линии). В настоящий момент выделяют восемь основных производственных потерь. Виды ключевых проблем швейного производства (потерь) и методы устранения представлены в таблице 2.

Таблица 2. Виды ключевых потерь и методы их устранения в швейном производстве

№	Наименование	Описание	Пример в швейной промышленности	Методы устранения
1	Перепроизводство	Выход из всех планов – изготовление продукции больше, чем запланировано и необходимо, опережая сроки выпуска. Это самый важный и опасный тип потерь, он порождает все последующие	Часто меняющиеся тренды. Выпуск моделей больше, чем фактически может реализовать предприятие. Возникают такие последствия: - затоваривание складов; - рост затрат на хранение; - необходимость продаж со скидками для освобождения места на складах.	Детальное изучение потребительского спроса, переход на работу по существующим заказам, выравнивание загрузки производства
2	Лишняя транспортировка	Не нужное, лишнее перемещение материалов и готовой продукции	Перемещение материалов, кроя между цехами и складами	Оптимизация планировки цеха и транспортных потоков (внутренняя логистика)
3	Ожидание (простои)	Простои оборудования, материалов и рабочей силы из-за несогласованности процессов, поломок.	Ожидание кроя, фурнитуры, ремонта оборудования и пр.	Быстрая переналадка, синхронизация операций
4	Излишняя обработка	Слишком сложные технологические операции в которых нет необходимости	Лишняя утюжка, двойная проверка качества без необходимости	Более тщательная проработка образца-эталопа на этапе запуска модели, общие стандарты работы
5	Излишние запасы	Хранение сырья, незавершенного производства или готовой продукции сверх минимально необходимого уровня	Несвоевременные поставки материалов для дальнейшей работы, перепроизводство	Составление карты потока создания ценности. Это поможет увидеть, где возникают потери и «узкие места»
6	Лишние движения	Любые перемещения рабочей силы без производственной необходимости	Нерациональная организация рабочего места швей. Неразумная планировка цеха	Внедрение системы 5S – сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация и совершенствование (организация рабочего места)
7	Дефекты (брак)	Выпуск бракованной продукции, затраты времени на исправление (переделку) или утилизацию	Безграмотные задачи дизайнеров, технологов и конструкторов	Разбраковка тканей (входной контроль), стандартизация операций, анализ причин дефектов
8	Неиспользованный человеческий потенциал	Потеря времени, идей, навыков и способностей сотрудников из-за невнимательного отношения руководства	Игнорирование руководством предложений сотрудников по улучшению процессов	Обучение, поощрение инициатив, активности и прочие вовлечения персонала

Внедрение концепции бережливого производства в швейную промышленность, согласно

статистике, показывает отличные результаты. Снижаются время на выпуск изделий, увеличивается объем выпуска, повышается эффективность, снижается брак, сокращается незавершенное производство. Бережливое производство сегодня, это не только теория, а проверенная, адаптированная и жизненно необходимая система повышения конкурентоспособности в условиях жестокого рынка. Данная система не требует особых финансовых вложений, начать можно поочередно по участкам, например с внедрения системы 5S – организацией рабочего места, обучение сотрудников и обязательно выявление потерь [5].

Одним из главных ресурсов на предприятии всегда были люди. С ними бывает сложно договориться и убедить работать отлично от привычного, но введение системы поощрений параллельно с совершенствованием их профессиональных навыков зачастую показывает отличный результат. Это большая, и возможно самая сложная задача для руководителей. Начинать нужно с доверия к сотрудникам, непрерывной демонстрации того, как важно мнение каждого, и что действительно приведет к изменению реальности вокруг них. Для мягкого и плавного перехода на новый уровень работы можно воспользоваться принципами японского менеджмента - системой Кайзена. Эта система про то, чтобы сотрудники сами захотели участвовать, а руководство для этого создаст комфортную среду и даст все возможные инструменты и мотивацию. Философия Кайзена, основанная на трех китах, изображена на рисунке 2. В его основе комфорт и признание любого сотрудника, его важность в общем деле. Это организация рабочего места, как главной лаборатории любого сотрудника. Это отсутствие ожиданий о революции всего производства, а ценность небольших шагов. Это нацеленность на процесс, а не ожидание результата. Важно поддерживать и поощрять все попытки что-то улучшить, даже если эти попытки не принесли грандиозный успех.



Рис. 2. Философия Кайзена

Еще одним инструментом внедрения системы бережливого производства стоит отметить картирование потока создания ценностей. Это графическое отображение всех этапов движения заказа, от поступления ткани на производство до отгрузки готовой продукции, фиксация времени создания ценности и времени простоев. Данная система четко указывает на все «узкие места» и точки накопления запасов.

Втягивающая система Канбан (pull-система) позволяет управлять материальными потоками. В такой системе последующий участок заказывает необходимое количество деталей с предыдущего. На швейном производстве это означает что швея начинает шить новую пачку только тогда, когда операция готова ее принять. Это предотвращает накопление межоперационных запасов.

Особенно важна для любого производства, которое работает с малыми партиями и частой сменой моделей, это способность быстрой переналадки оборудования. Сокращение времени на смену материалов и оборудования позволяет сделать производство более гибким.

Следует отметить фактор взаимоуважения операторов, который проявляется в уходе за оборудованием. Это чистка, смазка и при необходимости мелкий ремонт – обслуживание машин самостоятельно. Такая помощь повышает ответственность и сокращает внезапные поломки.

Практический опыт и многочисленные исследования в области внедрения бережливого производства в системы швейной промышленности показывают следующие положительные результаты:

- возрастает производительность труда;
- сокращается производственный цикл, т.е. снижается время на выполнение заказов;
- уменьшается брак;
- сокращаются запасы незавершенного производства;
- растет показатель эффективности использования оборудования;
- снижается себестоимость изделий.

Для российских швейных предприятий в условиях нестабильного спроса и дефицита квалифицированных кадров важно уметь адаптироваться с акцентом на гибкость и человеческий фактор. В помощь приходят всевозможные японские методики бережливого производства. Но главное помнить и понимать, что бережливое производство это инструмент, который работает в связке руководства с вовлеченным и обученным персоналом, а не только на основе грамотного маркетинга и стратегического видения.

Научный руководитель: Доцент кафедры конструирования и технологии швейных изделий, кандидат технических наук, доцент Нессиро Т.Б.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Sewing Products Design and Technology, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor Nessirio T.B

Список литературы

1. Нелегкая судьба российского легпрома. Что ждет швейную промышленность после кризисного 2025? [Электронный ресурс] URL: <https://rossaprimavera.ru/article/b5f2e6a6> (дата обращения 15.03.2026).
2. В различных регионах России под угрозой закрытия находятся до четверти швейных предприятий. [Электронный ресурс] URL: <https://myseldon.com/ru/news/index/341220788?requestId=fd0b24f7-c3e0-4975-819b-2d6e1dfab6f1> (дата обращения 15.03.2026).
3. ТЕКСТИЛЬЛЕГПРОМ: Цифры, факты, перспективы. [Электронный ресурс] URL: https://lp-magazine.ru/news/tekstil_legprom_chto_interesuet_tekstilnuyu_otrasl_v_rossii_v_2024_2024-12-24 (дата обращения 15.03.2026).
4. Легкая промышленность. Курьер. Потапова Н. Закрыться или искать резервы [Электронный ресурс] URL: <https://lp-magazine.ru/lpmagazine/2026/01/1550> (дата обращения: 14.03.2026).
5. Минпромэнерго Чувашии. ООО «Швейная фабрика «Пике» начала осваивать бережливые технологии. [Электронный ресурс] URL: <https://frp21.ru/company/news/1045/> (дата обращения: 15.03.2026).

References

1. The difficult fate of the Russian clothing industry. What awaits the clothing industry after the crisis of 2025? [Electronic resource] URL: <https://rossaprimavera.ru/article/b5f2e6a6> (date of access 15.03.2026).
2. Up to a quarter of garment enterprises in various regions of Russia are at risk of closure. [Electronic resource] URL: <https://myseldon.com/ru/news/index/341220788?requestId=fd0b24f7-c3e0-4975-819b-2d6e1dfab6f1> (date of access 15.03.2026).
3. TEXTILE INDUSTRY: Figures, Facts, Prospects. [Electronic resource] URL: https://lp-magazine.ru/news/tekstil_legprom_chto_interesuet_tekstilnuyu_otrasl_v_rossii_v_2024_2024-12-24 (date of access 15.03.2026).
4. Light industry. Courier. Potapova N. Close or look for reserves [Electronic resource] URL: <https://lp-magazine.ru/lpmagazine/2026/01/1550> (date of access 14.03.2026).
5. Ministry of Industry and Energy of Chuvashia. LLC "Pike Sewing Factory" has started to master lean technologies. [Electronic resource] URL: <https://frp21.ru/company/news/1045/> (date of access 15.03.2026).

УДК 331.556:67/58:311

Ю.Р. Меньшикова, Л.П. ВасехаСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**СТРУКТУРА И ДИНАМИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДА МИГРАНТОВ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

© Ю.Р. Меньшикова, Л.П. Васеха, 2026

*В статье рассматриваются объемы трудовой миграции в России за 2025 год по трем категориям: страны СНГ, участники ЕАЭС, зарубежные страны. Проведен анализ по оплате труда иностранных работников и финансовых расходов на их привлечение, а также требований по оформлению документов и возможных проблем.***Ключевые слова:** трудовая миграция, категории иностранных рабочих, виды оформления на работу, статистика объемов въездов и динамики заработной платы**Yu.R. Menshikova, L.P. Vasekha**Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**STRUCTURE AND DYNAMICS OF THE USE OF MIGRANT LABOR IN THE INDUSTRY OF THE
RUSSIAN FEDERATION***The article examines the volume of labor migration in Russia for 2025 in three categories: CIS countries, EAEU members, foreign countries. An analysis was carried out on the remuneration of foreign workers and financial costs for their attraction, as well as the requirements for paperwork and possible problems.***Keywords:** labor migration, categories of foreign workers, types of employment, statistics on the volume of arrivals and wage dynamics

Одним из ключевых факторов демографической и экономической динамики Российской Федерации, на сегодняшний день, является привлечение иностранных рабочих.

По данным МВД, ФСБ и Росстата в 2025 году в Россию прибыло, приблизительно 15,6 млн. иностранных граждан, из них 6-7 млн – трудовые мигранты [1].

Привлечение трудовых мигрантов, в зависимости от стран прибытия, влечет за собой оформление различных видов документов.

В настоящее время система по привлечению иностранных кадров в Российской Федерации сохраняет три основных формата:

- льготный для граждан ЕАЭС;
- патентный для граждан безвизовых стран СНГ;
- строгий визовый контроль для работников по визовой системе.

Рабочих из государств Евразийского экономического союза (ЕАЭС: Армения, Беларусь, Казахстан, Киргизия), по данным Росстата, прибыло 1,3-1,6 млн. человек [2]. Фактическое число трудящихся превышает какие-либо отчеты, так как статистика фиксирует только официальные контракты [3].

Трудовые мигранты из стран ЕАЭС приезжают в Россию самостоятельно, привлечение работодателя не нужно. Им не требуется приглашение от фирмы, виза или разрешение на работу. Поиск вакансий возможен после прибытия. При приеме на работу сотрудников евразийского экономического союза, необходима проверка стандартного пакета документов. Все финансовые затраты въезжающий гражданин берет «на себя». Такой режим делает найм из стран ЕАЭС выгодным для отрасли легкой промышленности. Оформление занимает 1-2 дня.

Рабочие из этих стран прибывают по договору о ЕАЭС. [4]. Для оформления на работу необходимы следующие документы:

- паспорт (заграничный или национальный);
- миграционная карта, в которой проставлен штамп «работа»;
- регистрация пребывания;
- номера СНИЛС/ИНН для налогов и социальных взносов;
- подтверждение квалификации для специализированных профессий.

Доля въездов граждан за 2025 г. представлена на рис. 1.

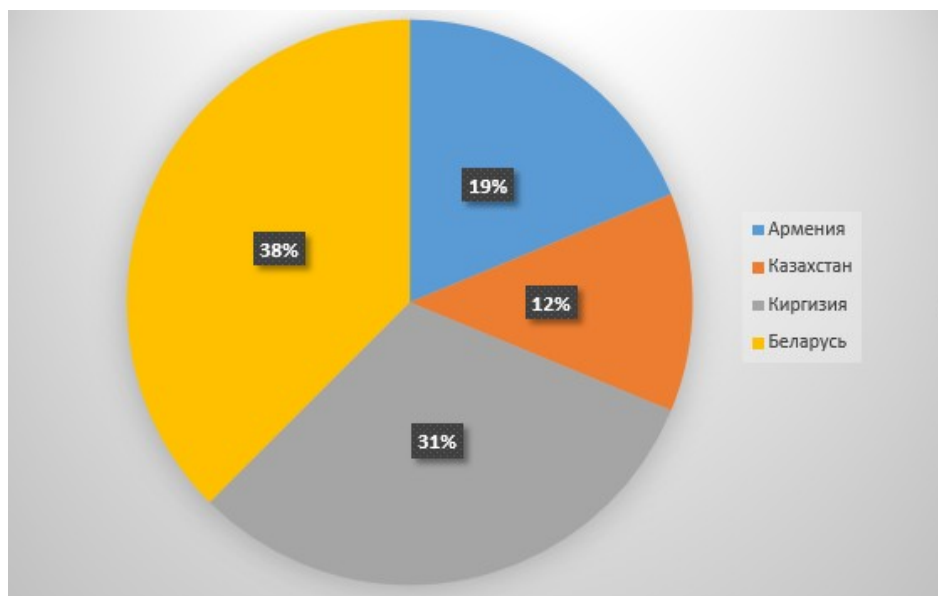


Рис. 1. Количество трудовых мигрантов, прибывших из стран ЕАЭС в Российскую Федерацию

Основной поток кадров в 2025 году обеспечили рабочие из государств СНГ с безвизовым режимом въезда (Узбекистан, Таджикистан, Азербайджан, Молдова, Украина и др.). По данным МВД и Росстата, трудовых мигрантов из этих стран прибыло около 2-3 млн человек [5]. Реальная занятость выше официальных показателей, так как учитываются только официально зарегистрированные граждане, нелегальных работников насчитывается порядка 600-800 тыс. [6]. На рис. 2 видно, что основную часть составляют приезжающие из Узбекистана и Таджикистана.

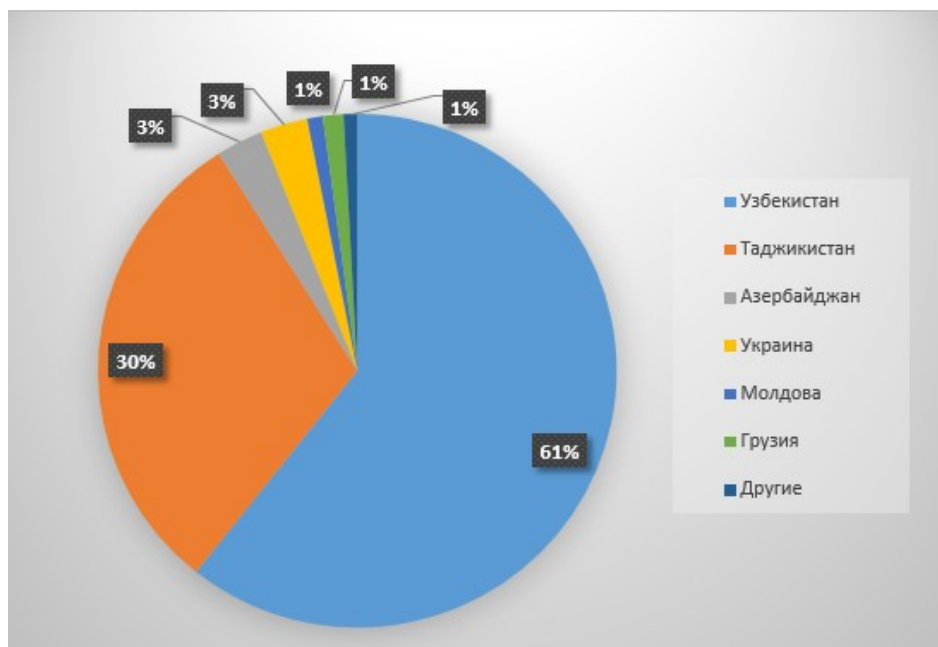


Рис. 2. Количество трудовых мигрантов, прибывших из стран СНГ в Российскую Федерацию

Въезд в Российскую Федерацию происходит без визы по загранпаспорту, с действительностью не менее полугода. На границе заполняется миграционная карта с отметкой «работа». Это является обязательным условием для получения патента. В семидневный срок после пересечения границы необходима регистрация по месту пребывания, которая оформляется через арендодателя. Патент на трудовую деятельность выдается в МФЦ или миграционном центре в течение месяца после прибытия и

действует один год в одном субъекте Федерации. С сентября 2025 года в Москве и Московской области, Санкт-Петербурге и Ленинградской области введен единый документ для двух регионов, это дает возможность более обширного поиска вакантных мест, для потенциальных работников. Так же необходим ежемесячный авансовый платеж НДФЛ, стоимость которого зависит от места нахождения и варьируется от пяти до восьми тысяч рублей.

Трудовые мигранты оформляют патент вместо разрешения на въезд.

Необходимые документы для официального трудоустройства:

- заграничный или национальный паспорт с переводом, заверенным нотариусом;
- миграционная карта, в которой проставлен штамп «работа»;
- миграционная регистрация, которая оформляется в течении семи суток, через Госуслуги;
- патент оформляется на основании заявления и медицинского осмотра, и выдается в течение

десяти дней;

- медицинская справка (без ВИЧ, ТБ, ЗППП);

– сертификат по прохождению знаний законов РФ и истории, выдается на три года при сдаче платного экзамена, стоимостью от трех до четырех тысяч рублей;

– СНИЛС/ИНН и ДМС стоит около двух-шести тысяч рублей, оплачивается ежегодно, для НДФЛ и взносов;

- диплом, заверенный нотариусом.

Работодатель имеет право на прием мигранта по визовой системе въезда только с полным пакетом документов. При этом в течении трех суток необходимым является обязательная проверка всех документов и заключение трудового договора, а также двойное уведомление ГУВМ МВД – о приеме и увольнении. За нарушения при приеме, возможны штрафы:

- для индивидуальных предпринимателей – от двух до пяти тысяч рублей;
- для компании – до миллиона, с возможной приостановкой деятельности на три месяца.

Патентная система упрощает массовый набор для швейных производств. Главным остается только четкий документооборот.

Трудовые мигранты из визовых стран (Китай, Индия, Вьетнам, Турция и др.) составляют наименьшую долю потока трудовых мигрантов, но востребованы из-за высокой квалификации рабочих. Для привлечения специалистов из этих стран, необходимо максимальное количество документов по сравнению с остальными категориями трудовых мигрантов, пребывающих в Российскую Федерацию. Такая необходимость возникает для защиты внутреннего рынка труда и связана с обязательным участием работодателя на каждом этапе, по привлечению иностранной рабочей силы. Работодатель контролирует визовых граждан от въезда до выезда. В отличие от безвизовых потоков из стран СНГ и ЕАЭС, граждане из визовых стран считаются высококвалифицированными специалистами (ВКС).

Работодатель, ежегодно запрашивает квоту через региональное министерство труда. Количество квот жестко регламентировано и рассчитывается от общей численности штата рабочих. Затем подается заявление на разрешение привлечения иностранцев, которое рассматривается миграционной службой, в течение трех недель. По рассмотрению заявления выдается официальное приглашение, служащее основой для визы в консульстве. Работник самостоятельно не может начать процесс по поиску работы. Кроме большого количества документов для визы нужен действующий загранпаспорт со сроком действия свыше полутора лет, анкета с фотографиями, медицинская выписка об отсутствии опасных инфекций (в первую очередь ВИЧ) не дольше трех месяцев и страховой полис с покрытием до тридцати тысяч евро.

По прибытии в Россию оформляется миграционная карта, постановка на учет в семидневный срок, разрешение на временное пребывание для работы. Временное пребывание жестко привязано к конкретной должности и региону. Так же оформляются СНИЛС и ИНН. Трудовой контракт подписывается только после оформления документов, и отправляются уведомления в необходимые ведомства.

От подачи заявления на квоту до начала работы проходит около полугода. Самые долгие задержки на визовом этапе – документы в консульстве, которые оформляются до двадцати дней.

Всю финансовую часть берет на себя принимающая сторона (двенадцать тысяч рублей за разрешение на привлечение иностранного гражданина, тысяча рублей на приглашение, две тысячи рублей на визу, а также страховка и медицинские осмотры – десять-двадцать тысяч рублей) Предварительный расход на первоначальном этапе составляет приблизительно тридцать-сорок тысяч рублей на человека, без учета заработной платы и обязательных отчислений.

Компания, привлекающая визовых работников, несет максимальные риски. При проверке миграционной службы, возможны штрафы:

- при отсутствии разрешения на работу до пяти миллионов рублей, с риском полной остановки деятельности предприятия;
- превышение квоты – один миллион рублей.

При систематических нарушениях предполагается уголовная ответственность, вплоть до лишения свободы сроком до семи лет [7]. Строгий контроль ведется не только миграционной службой, но и

налоговой инспекцией труда. На рис. 3 представлено процентное соотношение мигрантов из визовых стран за 2025 г.

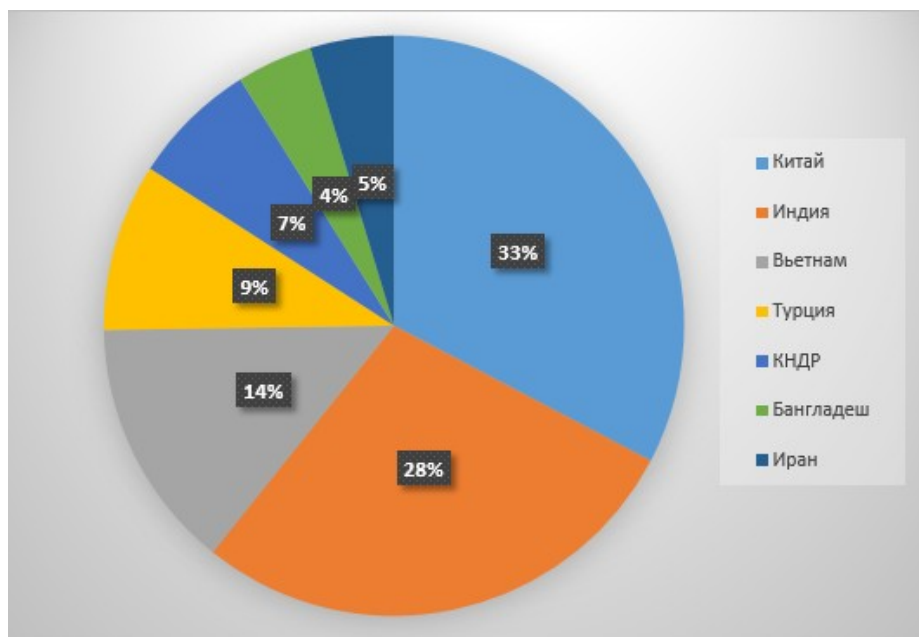


Рис. 3. Количество трудовых мигрантов, прибывших из визовых стран в Российскую Федерацию

Рассматривая патентную и визовую системы оформления иностранной рабочей силы в швейной промышленности следует отметить, что наибольшую долю потока трудовых мигрантов в этих системах составляют граждане Узбекистана и Индии.

Благодаря патентной системе, оформление граждан Узбекистана проходит в течение нескольких дней, такой подход позволяет быстро закрывать вакансии, при низкой заработной плате от сорока до восьмидесяти тысяч рублей. Доминирует сдельная оплата труда, при которой доход зависит от выработки за 8-12 часовые смены.

При визовой системе начальные расходы увеличиваются примерно до ста семидесяти пяти тысяч рублей на человека. В итоге повышаются требования к оплате труда от пятидесяти до ста тысяч рублей. Благодаря высокой квалификации рабочих из Индии, их заработная плата быстро окупается. Диапазон заработной платы мигрантов в швейной промышленности представлен на рис. 4.



Рис. 4. Диапазон заработной платы мигрантов на швейных предприятиях

Выбор между визовой и патентной системой зависит от нанимающей стороны. Визовая система наиболее подходит для контроля и долгосрочных контрактов и минимизирует «утечку» кадров, а патентная - для быстрого привлечения рабочих, но не дает каких-либо гарантий в том, что работник неожиданно не покинет компанию, оставив работодателя без рабочей силы. Проведенный анализ (рис. 5) позволяет сделать выбор наиболее рационального варианта привлечения мигрантов на швейные предприятия в зависимости от целей и специфики конкретной ситуации на производстве.



Рис. 5. Сравнительный анализ между визовой и патентной системой привлечения мигрантов

Привлечение иностранных граждан в качестве рабочей силы в России продолжает расти. Большинство трудовых мигрантов переезжает из стран ЕАЭС, благодаря упрощенному режиму. Лидерами из стран СНГ стали граждане Узбекистана, с использованием патентов при низких организационных издержках, а граждане дальнего зарубежья, включая Индию, усилили количество высококвалифицированных кадров. Заработная плата сильно варьируется от сорока до ста тысяч рублей на руки в сферах швейного производства.

Патенты гарантируют быстрое оформление и экономию, а визовая система обеспечивает стабильность, но ограничена количеством квот.

Для предприятий целесообразен смешанный подход. Наемные работники по патентной системе оформления документов быстро закрывают вакантные места, в отличие от граждан визовой системы, которые в свою очередь обеспечивают высокое качество продукции, благодаря более высокой квалификации. При точном следовании нормам и контроле за документацией возможно избежать каких-либо угроз по штрафам и издержкам.

Список литературы

1. Сетевое издание Коммерсантъ <https://www.kommersant.ru/doc/8419981> (дата обращения 21.03.2026).
2. Федеральная служба государственной статистики электронная версия. https://rosstat.gov.ru/https://eec.eaeunion.org/comission/departement/migration/statistical_data.php (численность граждан ЕАЭС для трудовой деятельности) (дата обращения 21.03.2026).
3. РИТМ Евразии. <https://www.ritmeurasia.ru/news--2026-01-10--rossija-migracionnye-itogi-2025.-ljudskie-protoki-85127> (дата обращения 22.03.2026).
4. Консультант плюс. <http://www.consultant.ru/document/cons> (дата обращения 22.03.2026).
5. Восточное время. <https://vstime.ru/boleee-2-mln-patentov-dlya-raboty-v-rossii-vydali-trudovym-migrantam-v-2025-godu/> (дата обращения 23.03.2026).
6. Канал Россия 24. <http://24kg/obschestvo/365701-boleee-dvuh-millionov-patentov-oformili-trudovye-migranti-v-rossii-v-2025-godu/> (дата обращения 23.03.2026).
7. УК РФ Статья 322.1. Организация незаконной миграции Консультант плюс https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/42d9c8d66e7f43d449b0fb8ec66a566a488dbbc9 (дата обращения 24.03.2026).

References

1. Setevoye izdaniye Kommersant <https://www.kommersant.ru/doc/8419981> (data obrashcheniya 21.03.2026).

2. Federalnaya sluzhba gosudarstvennoy statistiki elektronnyaya versiya. https://rosstat.gov.ru/https://eec.eaeunion.org/comission/departement/migration/statistical_data.php (chislennost grazhdan EAES dlya trudovoy deyatel'nosti) (data obrashcheniya 21.03.2026).
3. RITM Yevrazii. <https://www.ritmeurasia.ru/news--2026-01-10--rossija-migracionnye-itogi-2025.-ljudskie-potoki-85127> (data obrashcheniya 22.03.2026).
4. Konsultant plyus. <http://www.consultant.ru/document/cons>(data obrashcheniya 22.03.2026).
5. Vostochnoye vremya.<https://vstime.ru/bole-2-mln-patentov-dlya-raboty-v-rossii-vydali-trudovym-migrantam-v-2025-godu/>(data obrashcheniya 23.03.2026).
6. Kanal Rossiya 24.<http://24kg/obshchestvo/365701-bole-2-mln-patentov-dlya-raboty-v-rossii-vydali-trudovym-migrantam-v-2025-godu/>(data obrashcheniya 23.03.2026).
7. UK RF Statya 322.1. Organizatsiya nezakonnoy migratsii Konsultant plyus https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/42d9c8d66e7f43d449b0fb8ec66a566a488dbbc9 (data obrashcheniya 24.03.2026)

УДК 659.1:316.77:339.138

Д.Б. Онохонова, А.А. Суханова, Вэй Цзилун

Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕврАзЭС» 194044, Санкт-Петербург, ул. Смольячкова, д.14/1

КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ЦИФРОВОЙ РЕКЛАМЕ: КАК ИЗБЕЖАТЬ ФАТАЛЬНЫХ ОШИБОК ПРИ АДАПТАЦИИ КРЕАТИВА ДЛЯ РЫНКОВ РОССИИ И КИТАЯ

© Д.Б. Онохонова, А.А. Суханова, Вэй Цзилун, 2026

Во времена глобализации цифровых рынков простое копирование креатива одной страны для использования будет фатальной ошибкой. Адаптация рекламного креатива для рынков России и Китая – это не просто перевод текста, а сложная работа по декорированию социальных норм, ценностей и исторического контекста. Несмотря на то, что Россия и Китай географически близко расположены и имеют исторические пересечения и относительно долгую историю отношений, обе страны всё равно представляют собой уникальные культурные явления с отдельными кодами коммуникации.

Данная статья исследует ключевые различия между этими рынками, анализирует примеры неудачных адаптаций креатива и предлагает практическую модель для эффективной трансформации рекламных кампаний, позволяющую избегать ошибок в адаптации и так же завоевать доверие локальной аудитории. Особое внимание уделяется выбору стратегии между локализацией (адаптацией к конкретной стране) и глокализацией (созданием уникального продукта для рынков нескольких стран), а также практическим инструментам их реализации. В результате выявлено, что успешная кросс-культурная коммуникация в цифровой сфере для России и Китая требует перехода от простого избегания ошибок к стратегии создания глубокой культурной связи, где адаптированный креатив воспринимается аудиторией как «свой».

Ключевые слова: кросс-культурный маркетинг, цифровая кампания, адаптация креатива, культурный интеллект, Китай, Россия, высококонтекстная культура, низкоконтекстная культура, Хофстеде, дистанция власти, Key Opinion Leader (KOL).

D.B. Onokhonova A.A. Sukhanova, Wei Zilong

Autonomous non-profit higher education organization «University under the Inter-Parliamentary Assembly of EurAsEC» 194044, St. Petersburg, Smolyachkova, 14/1

CROSS-CULTURAL COMMUNICATION IN DIGITAL ADVERTISING: HOW TO AVOID FATAL ERRORS WHEN ADAPTING CREATIVE FOR THE MARKETS OF RUSSIA AND CHINA

In the era of digital market globalization, simply copying creative content from one country to another is a fatal mistake. Adapting advertising creative for the markets of Russia and China is not merely a matter of translating text; it is a complex endeavor of decoding social norms, values, and historical context. Although Russia and China are geographically close and share certain historical intersections, they remain unique cultural landscapes with distinct communication codes.

This article explores the key differences between these markets, analyzes cases of unsuccessful creative adaptations, and proposes a practical model for effectively transforming advertising campaigns. This model aims to prevent adaptation pitfalls and build trust with local audiences. Special attention is paid to choosing a strategy between localization (adaptation) and glocalization (creating a unique product for the market), as well as to practical tools for their implementation. It has been revealed that successful cross-cultural communication in the digital sphere for Russia and China requires a shift from merely avoiding mistakes to a strategy of building deep cultural connections, where adapted creative is perceived by the audience as «its own».

Keywords: Cross-cultural marketing, digital campaign, creative adaptation, cultural intelligence, China, Russia, high-context culture, low-context culture, Hofstede, power distance, Key Opinion Leader (KOL).

Запуск международной рекламной кампании с помощью цифровых площадок сегодня – это уже не вопросы бюджета и вложений, а в большей мере вопросы использования культурного интеллекта. Ошибки в адаптации креатива могут привести не просто к низким конверсиям, а к волне негатива, непонимания и потере репутации. Культурные факторы являются ключевыми в организации кросс-культурной

маркетинговой активности в сети Интернет, поэтому в межкультурной коммуникации маркетологи должны постоянно корректировать свое поведение и маркетинговые программы в соответствии с целевыми рынками [1]. Китай и Россия – два гиганта и две великих цивилизации, игнорирование специфики которых особенно опасно из-за глубины культурных контекстов и развитого патриотизма аудитории в обеих странах. В Китае коллективизм иерархичен и ориентирован на гармонию группы (семьи, компании, нации). В России концепция «соборности» ближе к эмоциональному единству против внешнего вызова, с сильным акцентом на личное мнение внутри коллектива.

В системе культурных измерений Г. Хофстеде дистанция власти определяется как степень готовности общества принимать неравномерное распределение власти, при этом количественные показатели отражают уровень социальной иерархичности. Китай, набравший 80 баллов из 100 по данному критерию, относится к культурам с высокой дистанцией власти, что предполагает признание социального неравенства в качестве институциональной нормы [3]. Коммуникативные стратегии, обусловленные этим параметром, обнаруживают значимые межкультурные различия. В китайском дискурсе высокая дистанция власти вербализуется через реверансные формы взаимодействия с авторитетами и институциональными экспертами (Key Opinion Leaders). В российской же коммуникативной культуре, напротив, наблюдается тенденция к ироническому дистанцированию от авторитетных фигур и их деконструкции. Дополнительным фактором дифференциации выступает эмоциональная экспрессия: если в китайской культуре улыбка культивируется как социально одобряемый паттерн поведения, то русская коммуникативная традиция характеризуется меньшей степенью «улыбчивости». В данном контексте юмор, сатира и самоирония в российской рекламе могут обладать высоким прагматическим потенциалом, однако их эффективность напрямую зависит от точности культурного позиционирования [2].

Ключевое различие между обоими рынками заключается в степени зависимости коммуникации от имплицитного культурного контекста. Китай как высококонтекстная культура требует от рекламного сообщения глубокой символической насыщенности, где основной смысл часто заключен не в тексте, а в визуальных и культурных аллюзиях (цветовая палитра, использование образов из традиционной мифологии, нумерология). Российская аудитория функционирует в рамках средневысокого контекста: она чувствительна к подтекстам, общим культурным кодам (литературным, историческим, социальным) и ценит коммуникацию, апеллирующую к эмоциональной общности. При этом в России отсутствует табу на прямые, иногда даже резкие формулировки, что создает уникальный гибридный стиль, где «душевность» и прямота могут сочетаться в одном сообщении.

Международный маркетинг представляет собой рыночную концепцию управления системной философией деятельности компании, нацеленной на удовлетворение запросов конечных потребителей с учетом их особенностей и на формирование их предпочтений в соответствии со стратегическими целями оптимизации и расширения бизнеса в глобальных мировых масштабах [4, с. 8], поэтому успешная адаптация креатива требует выхода за рамки чистой коммуникации и погружения в макросреду, формирующую сознание потребителей. Именно здесь скрыты как системные барьеры, так и движущие силы вовлечения. Анализ России и Китая в этом ключе демонстрирует две принципиально разные, но одинаково сложные парадигмы.

Китайский рынок функционирует под влиянием трех взаимоусиливающих факторов. Во-первых, это феномен «культуры сяофэй» (消费文化, xiāofèi wénhuà), где потребление трансформировалось в инструмент социальной навигации и самоидентификации. Покупка определяет статус и «лицо» (面子, miànzi) человека, что делает механизмы социального доказательства – отзывы, рейтинги и количество покупок, – абсолютной необходимостью. Влияние Key Opinion Leaders (KOL) и особенно микро-инфлюенсеров (КОС) здесь беспрецедентно, так как они выступают проводниками и верификаторами этого социального одобрения.

Вторым фактором, влияющим на взаимодействие бренда с потребителями, является то, что вся активность покупателей происходит в уникальной цифровой среде, которую часто называют «китайским интернетом», поскольку данная система изолирована от всего мира; здесь нет известных всему миру Гугл, Ютуб и других всемирно известных сайтов, вместо них существуют свои огромные платформы, среди которых наиболее значимыми являются:

- Вэйчат (微信), объединяющий мессенджер, соцсеть и платёжный инструмент,
- Мессенджер Кью-Кью (QQ),
- Платформа для коротких видео Доуинь (抖音),
- Платформа для коротких видео и постов с фото и Сяохуншу (小红书).

Наличие специализированной «закрытой» интернет-системы для иностранного бренда, который интегрируется в новую культурную среду означает, что недостаточно просто перевести свою рекламу. Приходится фактически создавать новую рекламную стратегию с нуля, полностью подстраиваясь под местные форматы: например, продавать товары в прямом эфире (live-коммерция) или запускать мини-приложения внутри Вэйчата. Сделать это без помощи местного партнёра почти невозможно – это сложно

технически и часто запрещено законами Китая, поэтому перед тем, как начинать новый бизнес в Китае, люди, у которых есть опыт работы с этой страной пользуются своими «гуанси». Представители конфуцианства делят людей на «своих» и «чужих» согласно разветвлённой сети связей, или «гуанси» («关系» guānxi), что является уникальной характеристикой делового общения [3]. Гуанси-концепция, возникшая из китайской социальной философии конфуцианства. Она базируется на идее, что отношения играют фундаментальную роль в китайском обществе. Гуанси представляет собой иерархию межличностных отношений, основанную на взаимных обязательствах, взаимности и доверии. Гуанси маркетинг стремится установить стабильные и долгосрочные взаимосвязи, инвестируя время и ресурсы в развитие этих отношений [5]. На рисунке 1 мы систематизировали ключевые факторы китайского рынка.

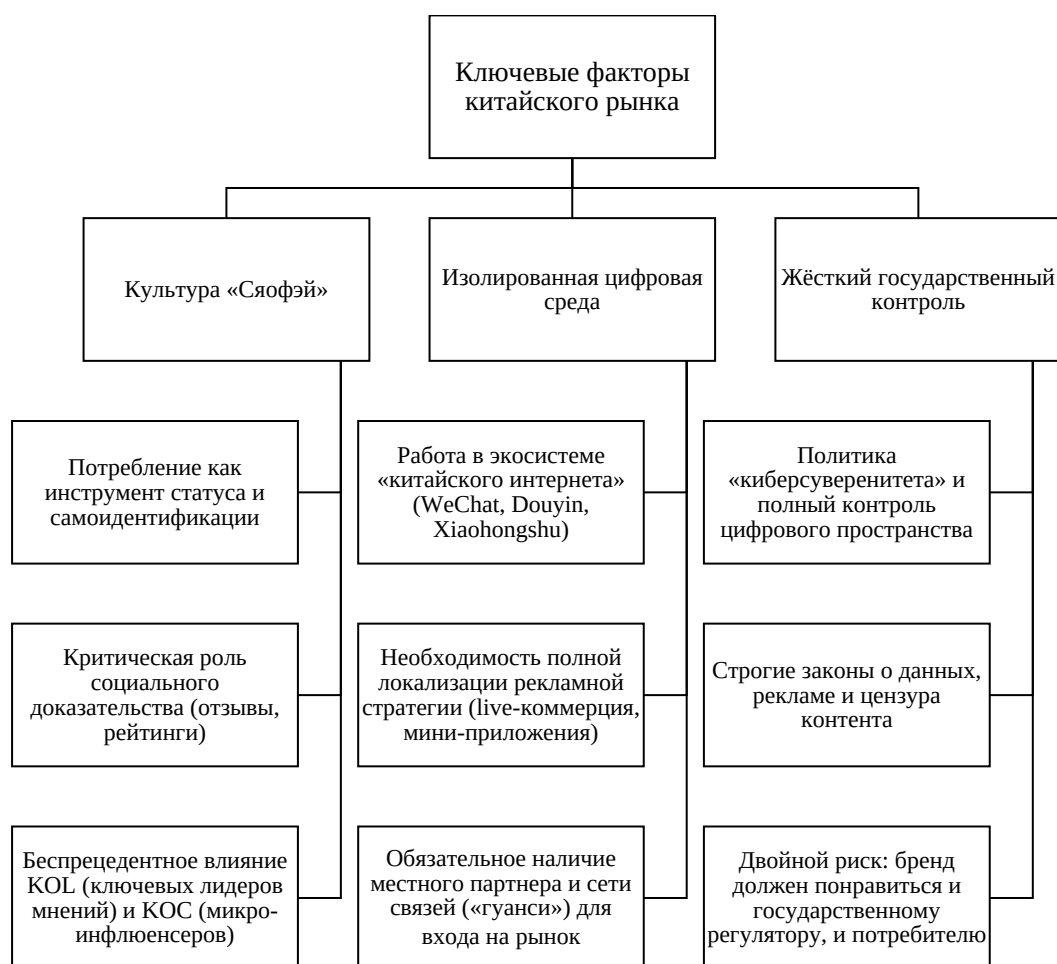


Рис. 1. Факторы рекламного взаимодействия на китайском рынке

Как очевидно из рисунка, всем этим управляет жёсткая система государственного контроля и цензуры: власти стремятся полностью управлять цифровым пространством, это называется политикой «киберсуверенитета» и выражается в строгих законах о хранении данных пользователей только в Китае, в особых правилах для рекламы (например, нельзя писать «самый лучший», если нет официальных доказательств) и в постоянной фильтрации любого контента. Регуляторы блокируют всё, что связано с запрещёнными политическими темами или критикой власти. Таким образом, любое рекламное сообщение в китайском цифровом пространстве подвергается двойной верификации: первичный уровень – оценка потребительского восприятия, вторичный – соответствие нормативным требованиям со стороны государственных регуляторов. Несоблюдение последних влечёт за собой не только провал коммуникационной кампании, но и репутационные риски для бренда, вплоть до ограничения его присутствия на рынке.

Российский рынок, напротив, представляет собой поле динамичных и подчас противоречивых компромиссов и его магистральной стратегией можно считать глокализацию, заключающуюся в точечном балансе между глобальным шиком и локальной аутентичностью. Потребитель ценит международный статус бренда, но одновременно требует уважения ко всему «своему». Это уважение проявляется через

привлечение локальных амбассадоров, адаптацию продукта и, что главное, использование понятного культурного кода.

Этот код во многом определяется особым коммуникативным тоном, где цинизм и ирония служат инструментами проверки на искренность. Глянцевая прямолинейность проигрывает «приземлённому» юмору, самоиронии и даже умелому обыгрыванию так называемого чёрного пиара. Бренд, который способен с достоинством и находчивостью выйти из спровоцированного скандала, тем самым проходит важнейший тест на «свойскость». Завершает эту картину растущее государственное регулирование цифровой среды. Законы о маркировке рекламы у блогеров, статус иностранных агентов, требования к локализации данных и блокировки платформ создают постоянно меняющееся правовое поле. В этих условиях тщательный юридический аудит каждого креативного решения становится обязательным этапом работы (рисунок 2).



Рис. 2. Факторы рекламного взаимодействия на российском рынке

Резюмируя данные рисунка 2, можно сказать, что ключевой стратегией адаптации креатива для российского рынка выступает глокализация – концепция, предполагающая баланс между сохранением глобального статуса бренда и его укоренением в локальном культурном коде. Практическая реализация данного подхода включает привлечение локальных амбассадоров, адаптацию продукта и коммуникационных сообщений, а также использование гибридной медиасреды, где глобальные платформы интегрируются с локальными экосистемами.

Для того, чтобы понять, насколько важна адаптация, достаточно посмотреть на громкие ошибки крупных брендов, которые мы собрали и проанализировали в Таблице 1. Данные примеры демонстрируют, что даже признанные мировые корпорации, обладающие значительными маркетинговыми бюджетами, оказываются уязвимыми перед лицом культурных различий при отсутствии системного подхода к локализации креатива. Представленная таблица систематизирует типичные примеры неудачной адаптации рекламного креатива на рынках России и Китая, выделяя три категории ошибок: идеолого-политическую, социально-культурную и коммуникативно-этическую. Классификация данных ошибок позволяет не только идентифицировать источники коммуникативных провалов, но и сформировать методологическую основу для разработки превентивных стратегий адаптации.

Таблица 1. Типология кросс-культурных ошибок в адаптации рекламного креатива (кейсы России и Китая)

Параметр анализа	Пример 1: Mercedes-Benz (Китай)	Пример 2: IKEA (Россия)	Пример 3: Pepsi (Китай)
Бренд / Кампания	Mercedes-Benz, рекламный пост в соцсетях (2013)	ИКЕА, реклама в России (2000)	Pepsi, глобальная реклама с Кендалл Дженнер 2017)
Суть ошибки	Использование цитаты Далай-ламы – фигуры, официально считающейся в КНР сепаратистом и связанной с запретной темой Тибета.	Продвижение западного идеала семьи (нуклеарная семья), который не совпадал с российской многопоколенческой реальностью и культурным смыслом семейного ужина.	Попытка упрощённого и поверхностного разрешения сложных социальных конфликтов, что было воспринято как наивное и неуважительное.
Причина провала (культурный контекст)	Политическая чувствительность и цензура. Игнорирование жёстких идеологических рамок и «красных линий», установленных государством.	Бытовая культурная специфика. Непонимание глубины и специфики локальных социальных институтов (семьи, традиций).	Высокий контекст культуры. Ожидание глубины и уважения к сложным темам. Упрощённый западный нарратив был отвергнут как профанация.
Реакция аудитории	Волна гнева и критики в соцсетях. Кампания была мгновенно удалена.	Скептицизм и неприятие. Реклама не нашла отклика, так как казалась чужой и неаутентичной.	Высмеивание и неприятие. Кампания была воспринята как наивная и неискренняя.
Ключевой урок для брендов	Тщательный политический аудит – любой контент должен проверяться на соответствие государственной повестке и табуированным темам.	Глубокое погружение в бытовую культуру – даже универсальные ценности требуют адаптации к локальным реалиям и смыслам.	Уважение к сложности – в высококонтекстных культурах избегайте упрощённых трактовок серьёзных социальных вопросов; тон и глубина важнее прямолинейного посыла.
Категория ошибки	Идеологическая / Политическая	Социально-культурная	Коммуникативная / Этическая

Анализ кейсов компаний «Мерседес-Бенц», «ИКЕА» и «Пепси» демонстрирует, что провалы обусловлены не недостаточностью бюджетов, а игнорированием специфики локального культурного контекста: от несоблюдения государственных «красных линий» в Китае до непонимания бытовых укладов и высококонтекстной природы коммуникации. Ключевые уроки для брендов включают необходимость политического аудита контента, глубокого погружения в локальную социокультурную среду и отказа от упрощённых нарративов в пользу сложных, релевантных аудитории смыслов.

Культурная адаптация креатива в такой ситуации становится вопросом технической выживаемости кампании в уникальных цифровых ландшафтах. Как было уже сказано выше, в Китае цифровая среда полностью изолирована от глобального интернета, здесь в приоритете свои супер-платформы; это требует от бренда полного отказа от привычных инструментов и глубокой интеграции в новые для себя экосистемы. Стратегия включает создание официальных аккаунтов, разработку мини-программ внутри китайских платформ и обязательное партнёрство с локальными лидерами мнений. Особое доверие здесь заслужили не столько звёзды, сколько обычные продвинутые пользователи (КОС), чьи рекомендации считаются наиболее честными. Ключевые форматы контента – это продажи в прямом эфире (live commerce), короткие развлекательные видео и интерактивные игры. Полное доверие к цифровым платежам и мнению сообщества делает социальное доказательство решающим фактором успеха.

В России ситуацию можно назвать «гибридной»: глобальные платформы, такие как YouTube и Телеграм, сосуществуют с локальными гигантами: экосистемой «Яндекса», социальной сетью ВКонтакте и маркетплейсами Вайлдберриз (Wildberries) и Озон (Ozon). Поэтому стратегия должна быть гибкой: делать ставку на доверенных блогеров для длинных обзоров, создавать нативный контент для ВК и использовать таргетинг с помощью «Яндекс.Директ». Российская аудитория ценит неформальный,

«честный» тон от инфлюэнсеров. Доверие к отзывам на маркетплейсах и рекомендациям блогеров часто выше, чем к официальной рекламе. При этом люди более осторожно относятся к цифровым платежам, предпочитая карты или денежные переводы.

Для Китая глокализация – это часто необходимость; из-за уникальной экосистемы простой перевод недостаточен, поэтому, например, для запуска своего приложения нужно создать отдельную версию для десятков китайских магазинов приложений, таких, как «Майапп» (应用宝) и «Хуавей Апп Маркет» (华为应用市场), а также интегрировать локальные платежи и, что критично, работать через местного партнера для получения разрешений.

Для России особенной возможностью становится кооперация: согласно официальной позиции, озвученной на международных конференциях, Россия видит себя не просто рынком сбыта, а партнером по созданию совместных ценностей. Успешная стратегия здесь – это интеграция новых иностранных брендов в локальные культурные тренды, работа с местными креаторами и платформами, подчеркивание взаимного уважения и обмена. Российский потребитель все чаще ценит аутентичность и национальную идентичность.

Обобщая собранную в нашем исследовании информацию и для избежания ошибок при создании эффективной коммуникационной кампании, мы рекомендуем следовать пяти практическим шагам (рисунок 3).

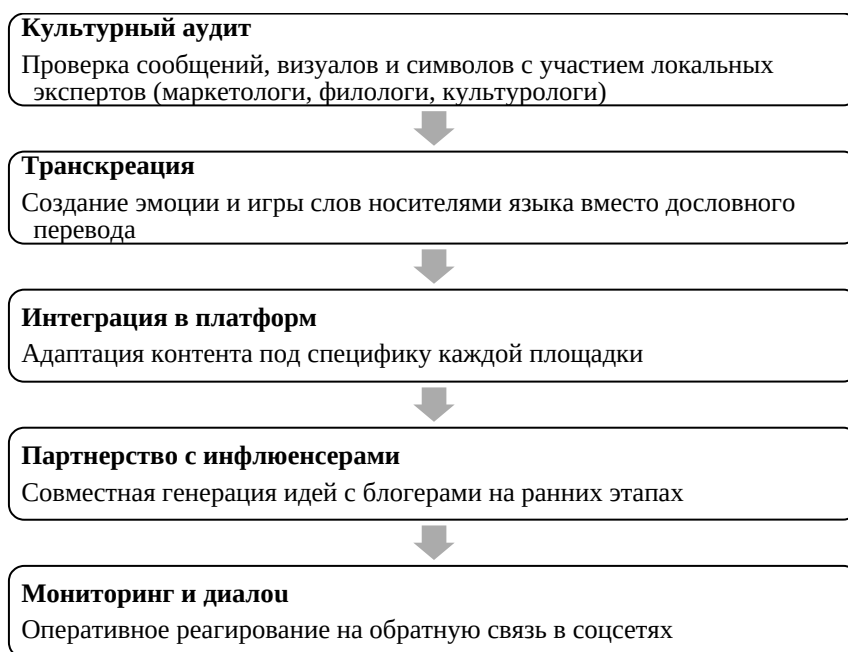


Рис. 3. Практическая модель трансформации креатива в кросс-культурных коммуникациях

Разберём последовательность всех представленных на схеме шагов. *Первый шаг* – это культурный аудит ещё до создания креатива: необходимо собрать совет из локальных экспертов (маркетологов, филологов, культурологов) и с их помощью протестировать ключевые сообщения, визуалы и символы, задав простые вопросы (Какие ассоциации вызовет этот цвет или жест? Может ли шутка быть понята превратно? Не противоречит ли сюжет базовым ценностям аудитории?).

Второй шаг – это адаптивный перевод или транскреация (transcreation); поручать адаптацию слоганов и текстов лучше всего носителям языка, которые живут внутри культуры, и поставить им задачу – заново создать нужную эмоцию, игру слов и ритм, используя локальные культурные коды, не дословно перевести слова. Яркий пример – слоган Mastercard «Priceless», которое можно просто перевести как «бесценный», в России стал «Для тех, кто понимает». Это пример правильной адаптации к ценностям статуса и сообщества.

Третий шаг – глубокая интеграция в конкретную платформу. Нельзя размещать пост в стиле популярной обычной соцсети в Вэйчат. Нужно изучать пользовательский опыт каждой площадки. Создавать мини-программы для Вэйчат, использовать функционал «Магазина» во ВК, снимать вертикальное видео специально для Доуинь с учётом местных музыкальных трендов. Каждый канал требует уникального, родного для него контента.

Четвёртый шаг – партнёрство с локальными лидерами мнений на самых ранних этапах продвижения; привлечение топовых блогеров и KOL не для того, чтобы они просто озвучили готовый ролик, а для совместной генерации идей. Они лучше кого бы то ни было понимают свою аудиторию, её «боли» и язык, поэтому честная обратная связь от инфлюэнсеров может предотвратить дорогостоящий провал.

Завершающий шаг – постоянный мониторинг информационного поля и готовность к диалогу; запустив коммуникационную кампанию, нужно учитывать то, что и в Китае, и в России обратная связь в соцсетях быстрая и прямая, поэтому нужно быть готовым оперативно реагировать, отвечать и, если это уместно, даже обыгрывать отдельные ситуации с помощью «мемов». Молчание в ответ на волну критики или иронии равносильно согласию с ней.

Адаптация рекламного креатива для рынков России и Китая в современных условиях трансформируется из статьи затрат, связанных с глобализационной экспансией, в ключевой фактор формирования устойчивого конкурентного преимущества. Данный процесс знаменует собой переход от стратегии минимизации рисков, ориентированной на предотвращение фатальных коммуникативных ошибок, к стратегии конструирования глубинной культурной связи, предполагающей не просто учёт локальной специфики, но и активное встраивание в ценностно-смысловое поле принимающей аудитории.

Бренды, достигающие устойчивого успеха на рассматриваемых рынках, характеризуются способностью к реализации встречного движения: они функционируют в языке локальных цифровых платформ, оперируют категориями национальных ценностных систем и демонстрируют рефлексивное отношение к историческому контексту. Их конкурентное преимущество базируется на понимании фундаментальной закономерности, согласно которой потребитель в России и Китае ожидает не столько внешней экспансии бренда, сколько глубинного понимания его культурной идентичности, потребностей и коммуникативных паттернов.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и сервиса Университета при МПА ЕвразЭС, Дашевская Ирина Григорьевна, кандидат экономических наук

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Advertising and Serves of University under the Inter-Parliamentary Assembly of EurAsEC, Dashevskaya Irina Grigorievna, PhD in economics

Список литературы

1. Чанхиева Ф. Ю., Сафронова Н. Б. ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ МЕЖДУНАРОДНОГО ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ // Экономические системы. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-osobennostey-mezhdunarodnogo-internet-marketinga-i-effektivnost-ego-ispolzovaniya>. (дата обращения: 03.01.2026)
2. Мамонтов А. С., Морослин П. В. О некоторых особенностях русского и китайского вербального и невербального этикета в аспекте обучения языку как средству межкультурной коммуникации // Русистика. 2015. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-nekotoryh-osobennostyah-russkogo-i-kitayskogo-verbalnogo-i-neverbalnogo-etiketav-aspekte-obucheniya-yazyku-kak-sredstvu-mezhkulturnoy> (дата обращения: 03.01.2026)
3. Скальная О.А. Специфика современной китайской деловой культуры через призму традиционной китайской философии (на основании типологии культурных измерений Г. Хофстеде) // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2023. № 50. С. 121–129. doi: 10.17223/22220836/50/10 (дата обращения: 03.01.2026)
4. Международный кросс-культурный маркетинг : учебное пособие / Е.С. Хутиева, Н.Н. Покровская, М.Б. Крылова. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2017. – 59 с.
5. Дэн Цзюньчжи, Савельев Игорь Игоревич КИТАЙСКАЯ МОДЕЛЬ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА: ГУАНЬСИ МАРКЕТИНГ // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kitayskaya-model-vedeniya-biznesa-guansi-marketing> (дата обращения: 08.01.2026)

References

1. Chanhieva F. Ju., Safronova N. B. ISSLEDOVANIE OSOBENNOSTEJ MEZHdUNARODNOGO INTERNET-MARKETINGA I JeFFEKTIVNOST" EGO ISPOL"ZOVANIJa // Jekonomicheskie sistemy. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-osobennostey-mezhdunarodnogo-internet-marketinga-i-effektivnost-ego-ispolzovaniya>. (data obrashhenija: 03.01.2026)
2. Mamontov A. S., Moroslin P. V. O nekotoryh osobennostjah russkogo i kitajskogo verbal'nogo i neverbal'nogo jetiketa v aspekte obuchenija jazyku kak sredstvu mezhkul'turnoj kommunikacii // Rusistika. 2015. №4. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/o-nekotoryh-osobennostyah-russkogo-i-kitayskogo-verbalnogo-i-neverbalnogo-etiketav-aspekte-obucheniya-yazyku-kak-sredstvu-mezhkulturnoy> (data obrashhenija: 03.01.2026)

3. Skal'naja O.A. Specifika sovremennoj kitajskoj delovoj kul'tury cherez prizmu tradicionnoj kitajskoj filosofii (na osnovanii tipologii kul'turnyh izmerenij G. Hofstede) // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Kul'turologija i iskusstvovedenie. 2023. № 50. S. 121–129. doi: 10.17223/22220836/50/10 (data obrashhenija: 03.01.2026)

4. Mezhdunarodnyj kross-kul'turnyj marketing : uchebnoe posobie / E.S. Hutieva, N.N. Pokrovskaja, M.B. Krylova. – SPb. : Izd-vo SPbGJeU, 2017. – 59 s.

5. Djen Czjun'chzhi, Savel'ev Igor' Igorevich KITAJSKAJa MODEL "VEDENIJa BIZNESA: GUAN"SI MARKETING // Nauchnye trudy Vol'nogo jekonomicheskogo obshhestva Rossii. 2023. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kitayskaya-model-vedeniya-biznesa-guansi-marketing> (data obrashhenija: 08.01.2026)

УДК: 327.7:316.7 (470+510)

А. И. Тукаева
В. Б. Петрова
В. А. Малина

Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет при межпарламентской ассамблее ЕврАзЭС»
 194044, г. Санкт – Петербург, ул. Смольячкова, д.14, корпус 1, литера Б

КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ «МЯГКОЙ СИЛЫ» ВО ВНЕШНЕЙ ПОЛИТИКЕ РОССИИ И КИТАЯ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ И ЭФФЕКТИВНОСТИ

© А. И. Тукаева, В. Б. Петрова, В. А. Малина 2026

Аннотация. В статье проводится сравнительный анализ стратегий использования культуры в качестве инструмента «мягкой силы» во внешней политике Российской Федерации и Китайской Народной Республики. Рассматриваются теоретические основы концепции «мягкой силы» и её национальные интерпретации. На основе институционального подхода анализируются ключевые механизмы и проекты культурной дипломатии двух стран. Особое внимание уделяется оценке сравнительной эффективности данных стратегий в контексте укрепления международного имиджа и влияния на глобальной арене, а также их взаимного восприятия. Делается вывод о системности и централизации китайской модели и плюралистичности российской, что определяет их сильные стороны и вызовы.

Ключевые слова: мягкая сила, культурная дипломатия, публичная дипломатия, Российская Федерация, Китай, Россотрудничество, Институт Конфуция, Русский мир, Пушкинский институт.

A. I. Tukaeva
V. B. Petrova
V. V. Malina

Autonomous Non-profit Organization of Higher Education "University at the Interparliamentary Assembly of the EurAsEC
 194044, Saint Petersburg, Smolyachkova Street, 14, Block 1, Letter B

Abstract. The article conducts a comparative analysis of strategies for using culture as a tool of "soft power" in the foreign policy of the Russian Federation and the People's Republic of China. It examines the theoretical foundations of the "soft power" concept and its national interpretations. Based on an institutional approach, the key mechanisms and projects of cultural diplomacy of the two countries are analyzed. Special attention is paid to assessing the comparative effectiveness of these strategies in the context of strengthening international image and influence on the global stage, as well as their mutual perception. The conclusion is drawn about the systematic and centralized nature of the Chinese model and the pluralistic nature of the Russian one, which determines their strengths and challenges.

Keywords: soft power, cultural diplomacy, public diplomacy, Russian Federation, China, Rossotrudnichestvo, Confucius Institute, Russkiy Mir (Russian World), Pushkin Institute.

В условиях трансформации миропорядка и усиления геополитической конкуренции классические инструменты международного влияния дополняются средствами, действующими в гуманитарной и ценностной сферах. Концепция «мягкой силы» (soft power), введённая Джозефом Наем [1], описывает способность государства достигать желаемых результатов не посредством принуждения или оплаты («жесткая сила»), а через привлекательность собственной культуры, политических ценностей и внешней политики, побуждая иных акторов добровольно следовать заданному примеру. Культура, понимаемая в широком смысле – от языка и высокого искусства до массовых развлечений и образа жизни, – становится ключевым ресурсом подобного влияния, формируя позитивный имидж страны и расширяя круг её сторонников. Россия и Китай, являясь крупными державами с богатым историко-культурным наследием и амбициозными внешнеполитическими повестками, активно инвестируют в развитие своего культурно-гуманитарного присутствия в мире. Однако подходы к реализации данной задачи у них существенно различаются. Целью данной статьи является проведение сравнительного анализа стратегий использования культурной дипломатии

в качестве инструмента «мягкой силы» двумя государствами – Российской Федерацией и Китайской Народной Республикой, а также оценка эффективности используемых стратегий.

Хотя концепция «мягкой силы» сформировалась в западном, преимущественно американском контексте, она была активно адаптирована и переосмыслена в других странах, включая Россию и Китай. В Китае концепция «мягкой силы» (软实力) была официально инкорпорирована в политический лексикон в середине 2000-х годов и интегрирована в доктрину «мирного возвышения» [4, с. 15]. Китайские исследователи и практики часто подчёркивают её неразрывную связь с «твёрдой силой» (экономической и военной мощью), рассматривая их в качестве взаимодополняющих компонентов комплексной национальной мощи [5, с. 286]. «Мягкая сила» понимается не столько как спонтанная привлекательность, сколько как целенаправленно конструируемый и управляемый государством ресурс для формирования благоприятного международного окружения, противодействия «культурной гегемонии Запада» и решения внутренних задач по укреплению национальной идентичности и социальной сплочённости. Данный подход находит отражение в высокой степени централизации и идеологизации культурной экспансии. Российское понимание «мягкой силы» также обладает определённой спецификой. В официальном дискурсе и экспертной среде она часто рассматривается как необходимый ответ на информационно-культурное давление Запада, инструмент защиты суверенитета и продвижения традиционных ценностей. Акцент делается на продвижении русского языка, российской истории, духовного наследия и «великой культуры». Однако, в отличие от китайской модели, организационная структура реализации данной политики характеризуется большей децентрализацией и наличием множества акторов, что является предметом внутренней дискуссии о необходимости повышения координации (таб. 1).

Таблица 1. Различия в институциональных механизмах в Российской Федерации и Китайской Народной Республики.

Аспект сравнения	Российская Федерация	Китайская Народная Республика
Подход и стратегия	Реактивная и защитная: концепция часто является ответом на западное влияние, инструментом защиты суверенитета и продвижения многополярного мира.	Проактивная и системная: «мягкая сила» – это управляемый государством ресурс для формирования глобального имиджа, неотъемлемая часть долгосрочной стратегии «мирного возвышения».
Ключевые инструменты	Историко-культурные и медийные: упор на русский язык, «великую культуру», традиционные ценности и контрнарративы через медиа (RT, Sputnik).	Экономико-институциональные и цифровые: основными драйверами являются глобальные инфраструктурные проекты («Пояс и путь»), сети культурных институтов (Институты Конфуция) и цифровые платформы (TikTok).
Организация и восприятие	Децентрализованная: реализуется множеством институтов (Россотрудничество, «Русский мир») при слабой координации. Часто воспринимается как гибридная сила, граничащая с манипуляцией.	Высокоцентрализованная: строго координируемая государством система. Воспринимается как системная и прагматичная, хотя вызывает опасения из-за идеологического контроля и экономического влияния.

Таким образом, если китайская стратегия акцентирует системность и управляемость, то российская – многообразие и опору на историко-культурное наследие, что предопределяет различия в институциональных механизмах, которые мы выделили в рассматриваемой выше таблице.

Далее мы обратимся к анализу конкретных проектов, которые используют страны в рамках культурной дипломатии. Китай выстроил целостную и иерархическую систему продвижения собственной культуры, ключевым элементом которой является глобальная сеть *Институтов Конфуция* (孔子学院) и

Классов Конфуция. Координирующим органом выступает Центр китайского языка и сотрудничества (бывший Ханьбань), подотчётный Министерству образования КНР [3, с. 87]. К 2023 году в мире действовало более 500 Институтов и 1000 Классов Конфуция. Институты создаются на базе ведущих зарубежных университетов на условиях партнёрства с китайским вузом, что обеспечивает глубокую интеграцию в локальную академическую среду. Деятельность строго регламентирована и включает не только преподавание языка (с единой системой тестирования HSK), но и широкий спектр культурных мероприятий (каллиграфия, чайная церемония, праздники) [8, с. 73], а также организацию научных конференций и стипендий для обучения в Китае, что формирует комплексный и стандартизированный образ страны (рис.1).



Рис. 1. Централизованная модель Китая.

На рисунке мы видим схематичное изображение централизованной модели мягкой силы Китая, где все инструменты (Институты Конфуция, массовая культура, инициатива «Один пояс – один путь») координируются из единого центра — государства. Эта модель обеспечивает согласованность действий, контроль над содержанием и формирование единого, стандартизированного образа Китая за рубежом. К тому же государство активно использует инструменты массовой культуры, осуществляя жёсткий контроль над образом национальных знаменитостей: кинозвёзды, музыканты, спортсмены становятся «послами» позитивного имиджа Китая [2, с. 212], пропагандирующими патриотизм, трудолюбие и социальную гармонию. Китайская киноиндустрия и цифровые платформы (например, 抖音) становятся мощными каналами трансляции культурного контента. «Один пояс – один путь» (ОПОП): данная масштабная инициатива включает значительный гуманитарный компонент – «сближение народов». В рамках ОПОП реализуются обмены студентами и специалистами, совместные культурные проекты, строительство медиацентров, что тесно увязывает экономическое присутствие с культурным влиянием.

Российская стратегия реализуется через совокупность институтов, что отражает эволюционный и менее централизованный подход (рис.2).

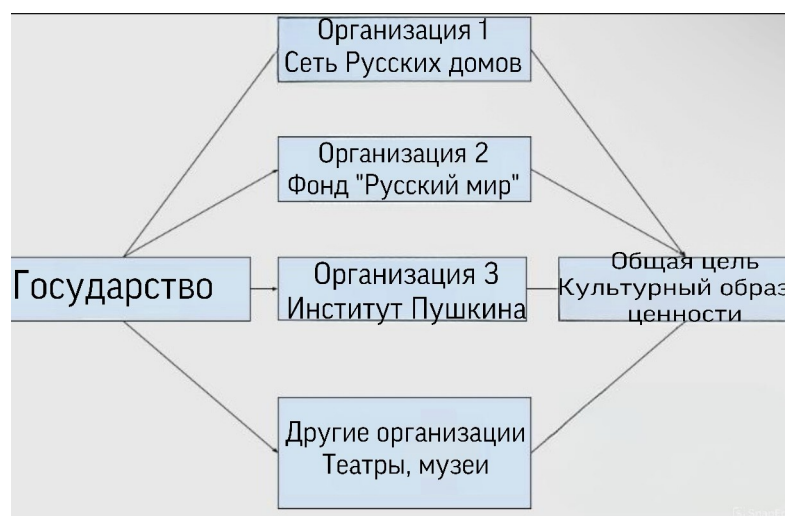


Рис. 2. Плюралистичная модель России.

Рассмотрим подробно каждую из институций, показанную на рисунке 2. Ключевым государственным оператором является сеть *Русских домов* (ранее – Российских центров науки и культуры (РЦНК)), расположенных в более чем 80 странах [6, с. 20]. Русские дома ведут многопрофильную работу: языковые курсы, выставки, кинопоказы, концерты, поддержка соотечественников. Однако их деятельность часто носит общий культурно-просветительский характер и может обладать такой глубиной интеграции, как у Институтов Конфуция. Ещё одним институтом мягкой силы выступает *Фонд «Русский мир»*, созданный для поддержки русского языка и русскоязычной диаспоры [6, с. 21] и развивающий сеть Русских центров и Кабинетов Русского мира, часто на базе зарубежных университетов и библиотек. Фонд действует как некоммерческая организация, что обеспечивает гибкость, но его ресурсы существенно уступают китайским аналогам.

Партнёрская сеть «Институт Пушкина» направлена на консолидацию усилий по продвижению русского языка и открытого образования; она объединяет образовательные организации по всему миру, предлагая методическую поддержку, цифровые ресурсы (портал «Образование на русском») и программы повышения квалификации.

Помимо этого, в качестве мягкой силы используются проекты, связанные с *классическим и народным искусством*: Россия активно использует свой «культурный бренд» в виде гастролей ведущих театров, всемирно известных оркестров, выставок из коллекций крупнейших музеев, фестивалей народного творчества. Это формирует имидж страны как хранительницы высокой культуры.

Вместе с тем, отсутствие единого координирующего центра, аналогичного китайскому, порой приводит к дублированию функций и размыванию общего посыла, что признаётся экспертами в качестве системной слабости.

Эффективность «мягкой силы» сложно измерить количественно, однако её можно оценить по косвенным признакам: географическому охвату, глубине интеграции, влиянию на общественное мнение и способности формировать позитивный образ.

Организационные модели двух стран демонстрируют принципиально разные подходы. Китайская стратегия характеризуется жёсткой централизацией и иерархичностью. Все ключевые решения и финансирование в сфере культурной дипломатии сосредоточены на государственном уровне, а главным координатором выступает Центр китайского языка и сотрудничества. Это обеспечивает единообразие послания и максимальную управляемость. В отличие от этого, российская модель является децентрализованной и плюралистичной. Функции распределены между несколькими институтами (Россотрудничество, Фонд «Русский мир», сеть «Институт Пушкина»), которые действуют при координации, но не под прямым единоначалием одного органа. Это создаёт разнообразие форматов, но может приводить к дублированию усилий и недостатку стратегической согласованности. Финансирование является одним из наиболее контрастных аспектов. Китайская культурная дипломатия опирается на масштабное, централизованное и долгосрочное государственное финансирование, что демонстрируется темпами открытия новых Институтов Конфуция и насыщенностью их программ. Российское финансирование, даже с учётом его роста в рамках соответствующих федеральных программ, остаётся значительно более скромным и

распределённым между различными ведомствами и фондами, что ограничивает возможности для столь же агрессивной глобальной экспансии.

Ключевые инструменты также различаются. Для Китая таким инструментом стала глобальная сеть Институтов Конфуция, интегрированная в структуру зарубежных университетов. Это позволяет вести не поверхностную популяризацию, а глубокую образовательную и культурную работу, формируя долгосрочные связи с академическим сообществом и будущими элитами. Россия же делает ставку на множественность инструментов: сеть государственных Русских Домов, партнёрские образовательные проекты («Институт Пушкина»), а также на непререкаемый авторитет своего классического культурного бренда – балета, симфонической музыки, театра и литературы. Если китайский подход можно обозначить как «инвестиционный» (вложение в системное изучение языка и культуры), то российский – как «репрезентативный» (демонстрация достижений высокой культуры). Глубина влияния также неодинакова. Китай достигает высокой глубины за счёт интеграции в образовательные системы и формирования устойчивых карьерных траекторий, связанных со знанием языка и культурными связями с КНР. Российское влияние неоднородно: на постсоветском пространстве оно глубоко укоренено исторически, в то время как в иных регионах часто ограничивается эпизодическим интересом к культурным событиям, не перерастая в системное изучение языка или долгосрочную профессиональную ориентацию.

Работа с популярной культурой и медиа выявляет разные стадии стратегического планирования. Китай системно и под строгим контролем использует данный ресурс: образы национальных знаменитостей, кино- и музыкальная продукция рассматриваются в качестве инструментов формирования «правильного» имиджа нации, ориентированных прежде всего на внутреннюю аудиторию и диаспору. Россия же в данном сегменте не обладает столь же целостной и управляемой государством стратегией. Успехи отдельных проектов в сфере кино или музыки носят скорее точечный или коммерческий характер и слабо увязаны с общей повесткой «мягкой силы», которая продолжает опираться преимущественно на классическое наследие. По критерию глобального охвата китайская модель демонстрирует высокие результаты. Узнаваемость бренда «Институт Конфуция», активный рост числа изучающих китайский язык и повсеместное культурное присутствие свидетельствуют об успехе данного проекта. Российское влияние оценивается как умеренное, но устойчивое в определённых нишах, оставаясь сильным в странах СНГ и Восточной Европы, а также в профессиональных кругах, связанных с наукой и высокой культурой, однако обладая ограниченным проникновением в глобальную массовую культуру и молодёжную среду за пределами традиционной зоны влияния.

Взаимное восприятие стратегий двух стран демонстрирует явную асимметрию: китайское присутствие в России через Институты Конфуция является активным, растущим и способствует формированию современного, динамичного образа Китая, в то время как российское присутствие в Китае, хотя и существует в форме Русских домов и Русских центров, является менее заметным и масштабным на фоне китайской активности. Интерес к русской культуре сохраняется, однако он в значительной степени сфокусирован в академической и художественной среде, а не в массовом культурном и образовательном поле. Данная асимметрия наглядно отражает разницу в ресурсах, стратегической приоритизации и организационной мощи двух моделей «мягкой силы».

В практическом измерении применение теоретических положений концепции «мягкой силы» находит своё отражение в детально разработанных стратегиях культурного влияния, реализуемых как Российской Федерацией, так и Китайской Народной Республикой. При том что формальная цель – укрепление международного авторитета и создание позитивного образа страны, – является для обеих держав общей, инструментальные подходы к её достижению обнаруживают значительную вариативность. Данная вариативность проявляется в приоритизации тех или иных групп воздействия, в семантическом наполнении продвигаемых нарративов и в выборе конкретных механизмов их трансляции на международную аудиторию. В таблице 2 мы привели анализ трёх перечисленных выше параметров для сравнения.

Таблица 2. Сравнительный анализ стратегий мягкой силы Российской Федерации и Китайской Народной Республики

Параметр сравнения	Российская Федерация	Китайская Народная Республика
Целевые аудитории	1. Постсоветское пространство	1. Страны инициативы «Один пояс – один путь»

	2. «Глобальный Юг» (новый фокус) 3. Запад (классическая культура)	2. Глобальные элиты (академические, деловые) 3. Внутренняя аудитория (фундамент влияния)
Ключевые сообщения	1. Хранитель мировой классической культуры (аполитичный образ) 2. Альтернативный образовательный центр (доступное качество)	1. Наследник древней и мудрой цивилизации 2. Успешная модель модернизации 3. Автор глобальных инициатив («сообщество единой судьбы»)
Каналы коммуникации	1. Государственные СМИ (RT, Sputnik – основной канал) 2. Культурные институты за рубежом (РЦНК, «Русский мир» – менее скоординированы)	1. Глобальная сеть Институтов Конфуция (ключевой институциональный канал) 2. Система образовательных грантов и обменов 3. Цифровые платформы и поп-культура

Целевые аудитории (таб. 2), на которые ориентированы рассматриваемые страны, формируют географическую и социокультурную карту их «мягкой силы». Российский стратегический фокус исторически сложился как биполярный. С одной стороны, неизменным приоритетом остаётся постсоветское пространство. В данном регионе русский язык продолжает выполнять функцию «лингва франка», а общность исторического опыта и культурных кодов создаёт уникальную, уже укоренённую среду для восприятия. С другой стороны, важным, хотя и концептуально иным, направлением всегда являлась Западная Европа, где акцент смещался на презентацию России как хранительницы универсальных ценностей высокой классической культуры, понятной и принимаемой вне политического контекста. Тем не менее, последние годы и последовавшая трансформация геополитического ландшафта обозначили новый, третий вектор – стратегический поворот к государствам так называемого «глобального Юга» [6, с. 22]. Страны Азии, Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки становятся ключевой аудиторией, в отношении которой Россия стремится не только сохранить, но и нарастить своё влияние, компенсируя тем самым ухудшение позиций в западном мире.

Китайская стратегия, в свою очередь, отличается большей глобальностью при одновременной внутренней дифференциации. Основные ресурсы и усилия концентрируются на двух ключевых блоках. Первый – это сопредельные регионы, прежде всего страны Юго-Восточной Азии, а также все государства, вовлечённые в проект «Один пояс – один путь». Второй блок адресатов – это мировая академическая, технологическая и деловая элита, привлечение которой осуществляется через разветвлённую систему стипендий, программ обмена и партнёрства ведущих университетов. Отдельного внимания заслуживает внутренняя составляющая китайской политики, которую ряд аналитиков определяет как «двойственную направленность». Согласно данному подходу, укрепление «мягкой силы» начинается внутри страны через консолидацию общества вокруг ядерных социалистических ценностей, национальной идентичности и критически переосмысленного традиционного наследия. Таким образом, внутренняя аудитория рассматривается не просто как объект воздействия, но как фундаментальная основа и ресурс для последующего внешнего влияния.

Ключевые сообщения и нарративы, транслируемые Москвой и Пекином, имеют различную смысловую и идеологическую нагрузку, отражая специфику национального самовосприятия и стоящих внешнеполитических задач. Российский коммуникативный дискурс строится преимущественно на двух основаниях. Первое и наиболее устойчивое – это нарратив о России как о великой культурной державе, сокровищнице мирового классического наследия в области литературы, музыки, балета и изобразительного искусства. Данный посыл намеренно делается аполитичным, он апеллирует к общечеловеческим эстетическим и гуманитарным ценностям. Второй значимый сюжет связан со сферой образования и науки: Россия позиционирует себя как открытый, доступный и при этом качественный центр притяжения для студенческой

молодежи и исследователей из дружественных стран, предлагающий жизнеспособную альтернативу традиционным западным образовательным моделям.

Китайский дискурс отличается большей комплексностью и внутренней иерархичностью. Его структуру можно условно разделить на три взаимодополняющих пласта. Фундаментальным является нарратив о непрерывности, глубине и мудрости китайской цивилизации, насчитывающей несколько тысячелетий. Именно эта «культуроцентричность» рассматривается как ключевой источник привлекательности, предлагающий миру философию гармонии, баланса и долгосрочной перспективы. На этом базисе надстраивается история феноменального успеха модернизации, которая презентуется как доказательство эффективности особой, учитывающей национальную специфику, «китайской модели» развития, достойной изучения. Третий, внешнеполитический пласт, заключается в упаковке национальных интересов КНР в форму общечеловеческих и глобальных ценностей, наиболее ярким выражением которых стала концепция «сообщества единой судьбы человечества» [4, с. 17]. При этом критически важным является аспект селективности: для международной аудитории чаще отбирается и продвигается аполитизированная, «вечная» традиционная культура, в то время как революционная риторика и социалистическая культура выполняют прежде всего мобилизационную и консолидирующую функцию внутри самого китайского общества.

Каналы коммуникации, используемые двумя государствами, служат наглядным индикатором степени системности и централизации их подходов. В российском случае наблюдается доминирование крупных государственных информационно-новостных агентств и медиахолдингов: такие структуры демонстрируют существенно более высокий удельный вес материалов, посвящённых международной тематике и продвижению образа страны. Сфера образования, представленная сетью университетов и специализированными программами, остаётся значимым, но недостаточно скоординированным на межведомственном уровне инструментом. Специализированные институты, аналогичные китайским, пока не обрели сопоставимого глобального масштаба и узнаваемости.

Китайская модель коммуникации демонстрирует образец глубокой институционализации, краеугольным камнем которой является созданная по всему миру разветвлённая сеть Институтов и Классов Конфуция, как мы и указывали выше в данной статье. Эти центры выполняют комплексную функцию, являясь одновременно площадками для изучения языка, центрами культурного просвещения и узлами установления долгосрочных академических и экспертных связей. Образовательные программы, стипендии и научные гранты напрямую встроены в общую стратегию «привлечения умов». Параллельно активно эксплуатируются возможности цифровой среды и креативных индустрий для формирования современных, динамичных образов Китая [7, с. 55]. Примечательно, что китайское руководство демонстрирует гибкость и способность к адаптации: столкнувшись с критикой в адрес Институтов Конфуция, оно инициировало процесс реформирования, сместив акцент с количественного роста на повышение качества преподавания и содержательного наполнения.

Результативность инвестиций в культурную «мягкую силу» оказывается величиной непостоянной и в большей мере зависимой от внешнеполитического контекста, исторического багажа и региональных особенностей. Наиболее рельефно данная зависимость проявляется при анализе восприятия инициатив двух стран как на глобальном уровне, так и в ключевых для них регионах, например, в Центральной Азии, а также в рамках их взаимного восприятия. Восприятие в мире культурных проектов, исходящих от России и Китая, носит сложный, зачастую противоречивый характер. Российские культурные предложения до периода значительного обострения международной напряжённости в странах Запада зачастую встречали доброжелательный, но несколько отстранённый интерес. Классическое искусство России воспринималось как ценная часть мирового культурного канона, однако данная привлекательность существовала в некоем отдельном, деполитизированном пространстве и слабо транслировалась на восприятие современной российской политики. Кардинальный перелом произошёл в связи с радикализацией международной обстановки: согласно данным многочисленных социологических замеров, политический контекст стал абсолютно доминирующим фильтром, сквозь который Западная Европа и Северная Америка стали воспринимать любые российские инициативы, что привело к резкому падению эффективности инструментов «мягкой силы» в данном регионе. Парадоксальным образом, в государствах Азии, Ближнего Востока и Африки наблюдается иная динамика: там, где экономическое и политическое сотрудничество с Россией не только не прервалось, но и углубилось, культурные и образовательные программы сохраняют и даже усиливают свою действенность, способствуя формированию более целостного и благоприятного образа страны-партнёра.

Китайские культурно-гуманитарные проекты сталкиваются в мире с глубоко амбивалентной реакцией [5, с. 290]. С одной стороны, нельзя отрицать значительный рост глобального интереса к китайскому языку (мандарину), который всё чаще рассматривается как язык будущих карьерных возможностей. Традиционная культура – философия, искусство, медицина – тоже пользуются устойчивым вниманием. С другой стороны,

институциональные инструменты, в первую очередь Институты Конфуция, регулярно становятся объектом критики и подозрений. Их обвиняют в излишней политической ангажированности, в распространении нарративов, выгодных пекинскому руководству, и в попытках ограничить академические свободы. Это привело к ужесточению контроля за их деятельностью [3, с. 90] и даже к закрытию ряда центров в некоторых западных странах. Как отмечают сами китайские аналитики, ключевая проблема заключается в преодолении разрыва между количественным охватом и качеством культурного предложения. Для долгосрочного успеха Китаю необходимо, чтобы его культура воспринималась как подлинно привлекательная, глубокая и открытая для диалога, а не просто как инструмент государственной политики.

Сравнительная эффективность на примере Центральной Азии и взаимного восприятия позволяет выявить конкурентные преимущества и уязвимые места каждой из стратегий. Центральноазиатский регион, являющийся традиционной сферой влияния как Москвы, так и Пекина, представляет собой уникальное поле для сравнения. Россия в данном пространстве опирается на мощный пласт общей исторической памяти, лингвистической близости и сложившейся системы гуманитарных связей, а русский язык сохраняет здесь сильные позиции. Однако современное российское культурное предложение в регионе может восприниматься как менее инновационное и финансово подкреплённое. Китай, напротив, действует как стратегический инвестор и системный интегратор, строя своё влияние не столько на исторических связях, сколько на масштабных капиталовложениях в инфраструктуру, образовательные гранты и создание прямой экономической заинтересованности в изучении языка и налаживании деловых контактов. Сила Пекина – в комплексном подходе, связывающем культуру, экономику и дипломатию, и в ориентации на воспитание новой, про-китайской региональной элиты. Основным барьером остаётся сохраняющаяся в общественном сознании стран Центральной Азии культурно-цивилизационная дистанция и связанные с ней опасения относительно потенциального доминирования.

Что касается взаимного восприятия России и Китая, то здесь наблюдается выраженная асимметрия интересов и влияния. В российском обществе и образовательной сфере наблюдается устойчивый и растущий спрос на изучение китайского языка, знакомство с культурой и понимание модели экономического развития КНР. Это подкрепляется активным институциональным присутствием Институты Конфуция на базе многих российских вузов. Таким образом, китайская «мягкая сила» в России является весьма эффективной и востребованной. В противоположном направлении влияние России в Китае носит значительно более ограниченный и специфический характер, концентрируясь преимущественно в сфере классического искусства и сохраняя ностальгические коннотации, связанные с советским периодом истории. По масштабу, системности охвата и актуальности предлагаемых образов российское культурное присутствие существенно уступает китайскому в России.

Итак, анализ сильных и слабых сторон анализируемых стратегий подводят итог нашему сравнительному исследованию. К неоспоримым сильным сторонам российской стратегии можно отнести глубину, узнаваемость и эмоциональную резонансность её классического культурного наследия, продолжающееся доминирование русского языка в качестве средства межнационального общения на постсоветском пространстве, а также сохраняющуюся репутацию качества в области фундаментального образования и научных исследований по ряду направлений. К числу ключевых слабостей и вызовов относятся крайняя зависимость эффективности «мягкой силы» от колебаний геополитической конъюнктуры, хроническая проблема недостаточной координации между различными ведомствами и институтами, работающими в данной сфере, сравнительно слабое развитие и продвижение современных, актуальных форм культуры, а также существующий разрыв между привлечением иностранных студентов и созданием для них условий успешной долгосрочной профессиональной интеграции в России. Китайская стратегия демонстрирует иной набор характеристик: её главные преимущества – это чёткость долгосрочного стратегического планирования, практически неограниченные финансовые и административные ресурсы, беспрецедентная степень системной интеграции, при которой культурная дипломатия является неотъемлемой частью экономических, инвестиционных и внешнеполитических инициатив, и стратегическая нацеленность на работу с будущими элитами других стран через образовательные каналы. Основные проблемы и точки уязвимости связаны с необходимостью преодоления устойчивого недоверия и критики, особенно в западных демократиях, где китайские инструменты часто воспринимаются как проводники идеологии и инструменты ограничения свобод. Другой вызов – это внутренняя задача критического отбора, модернизации и повышения качества самого «культурного продукта», чтобы он воспринимался как подлинная ценность, а не как пропаганда. Наконец, Пекин постоянно балансирует между необходимостью продвигать традиционные конфуцианские ценности для внешней аудитории и укреплять социалистические ценности внутри страны, что создаёт определённую двойственность в его коммуникациях.

Проведённое исследование позволяет нам определить триггеры культурной дипломатии в XXI веке и те ограничения и вызовы, с которыми сталкиваются программы, использующие мягкую силу (таб.3).

Таблица 3. Возможности культурной дипломатии в XXI веке

Аспект	Потенциал / Возможности	Ограничения / Вызовы
Имидж и влияние	Формирование долгосрочного позитивного имиджа, устойчивого к политическим кризисам	Высокая зависимость от политического контекста; агрессивная внешняя политика может «обнулить» эффект.
Аудитория и элиты	Влияние на будущие элиты через образование (язык, гранты, стипендии)	Культурное сопротивление и конкуренция в глобальном пространстве.
Роль в геополитике	Комплементарность с «жесткой силой»: легитимизирует экспансию, создает основу для диалога	Проблема аутентичности и доверия: восприятие как госпропаганды ведет к отторжению
Коммуникация	Преодоление инфо-барьеров через искусство, эмоции, эстетику	Сложность оценки результатов: изменение восприятия трудно измерить количественно.
Внутренний ресурс	Укрепление связей с диаспорой (послы культуры)	Внутреннее противоречие: управление государством может убить спонтанность и искренность.

Итак, к основным возможностям культурной дипломатии в XXI веке (таб. 3) мы отнесли:

- Формирование долгосрочного позитивного имиджа: культурная дипломатия, в отличие от прямой пропаганды, способна создавать устойчивые, эмоционально окрашенные и аполитичные на первый взгляд ассоциации со страной, причём созданный образ может сохраняться даже в периоды политической напряжённости;
- Влияние на будущие элиты: наиболее эффективные модели воздействия делают ставку на интеграцию в образовательные системы других стран – преподавание языка, предоставление стипендий и грантов формируют лояльность среди молодёжи и профессиональных сообществ, которые в будущем займут ключевые позиции в экономике, политике и науке своих стран;
- Комплементарность с «жесткой силой»: в современной геополитике культурное влияние становится неотъемлемой частью формирования комплексной мощи; когда мягкая сила «смягчает» и легитимизирует экономическую экспансию или создаёт основу для политического диалога, делая страну более понятной и предсказуемой;
- Преодоление информационных барьеров. Культура (искусство, музыка, кино, литература) способна транслировать ценности и нарративы в обход официальных медиа и существующих предубеждений, находя отклик на уровне общечеловеческих эмоций и эстетики.
- Укрепление связей с местными диаспорами: поддержка языка и культуры за рубежом консолидирует соотечественников, превращая их в активных проводников интересов и «послов» страны пребывания.

Вместе с тем, также культурная дипломатия сталкивается с ограничениями и вызовами (таб. 3); к ним мы отнесли:

- Высокую зависимость от политического контекста: эффективность «мягкой силы» напрямую коррелирует с восприятием внешней политики государства, поэтому агрессивные или конфронтационные внешнеполитические действия могут мгновенно «обнулить» многолетние усилия культурной дипломатии в глазах определённых аудиторий;
- Проблему аутентичности и доверия: если культурная экспансия воспринимается как чрезмерно идеологизированная, контролируемая государством и инструментальная, она порождает обратный эффект – недоверие и отторжение; таким образом, успех зависит от способности предложить подлинный диалог, а не монолог;
- Конкуренцию и культурное сопротивление: глобальное пространство перенасыщено культурными продуктами. Прорваться сквозь доминирование англоязычной массовой культуры сложно; кроме того, локальные культуры могут сопротивляться внешнему влиянию, видя в нём угрозу идентичности;

- Сложность количественной оценки: результаты культурной дипломатии – это изменение восприятия, симпатий, повышение уровня доверия – крайне трудно измерить в краткосрочной перспективе, что осложняет обоснование бюджетных расходов и оценку эффективности конкретных проектов;
- Внутреннее противоречие: существует фундаментальное противоречие между самой природой «мягкой силы» (спонтанная привлекательность, открытость) и попыткой государства жёстко управлять и администрировать данный процесс, что может лишить его гибкости.

Учитывая все аспекты проведённого авторами статьи анализа, мы предлагаем к рассмотрению возможные пути адаптации стратегий для России и Китая (рис.3).

Россия	Китай
Консолидация Модернизация образа Поворот к «Глобальному Югу» Карьерные треки Негосударственные акторы	Качество вместо количества Смягчение контроля Баланс традиции и современности Сегментация аудитории Гуманитарная составляющая ОПОП

Рис. 3. Стратегические рекомендации по адаптации мягкой силы для России и Китая

Рассмотрим подробнее рекомендации по улучшению стратегий мягкой силы для каждой из рассматриваемых стран (рис. 3).

Для России ключевым приоритетом в развитии «мягкой силы» является *консолидация*, которая позволит преодолеть ведомственную разобщённость и приведёт к созданию единого стратегического центра с общим медийно-смысловым навигатором, что обеспечит переход от деклараций к реальной координации всех институтов, работающих в этой сфере. Не менее важна *диверсификация* культурного предложения за счёт активного продвижения, помимо классического наследия, современных форматов — кино, музыки, дизайна и цифрового искусства, что является ключом к привлечению молодёжной международной аудитории. Стратегическим фокусом должен стать «Глобальный Юг», что требует превращения работы со странами Азии, Африки, Ближнего Востока и Латинской Америки в системный проект, основанный на масштабировании образовательных программ и развитии постоянных культурных обменов. Центральным элементом притяжения должна стать «образовательная дипломатия», суть которой — не просто привлечение студентов, а создание для них понятных карьерных треков через интеграцию в рынок труда, программы стажировок и поддержку ассоциаций выпускников. Наконец, необходимо развитие публичной дипломатии на негосударственном уровне путём поощрения *независимых культурных инициатив*, НКО и экспертных обменов, что позволит действовать более гибко и вызывать больше доверия у зарубежной аудитории.

Для Китая основной вектор трансформации заключается в переходе к *качеству*, что означает смещение акцента с количественной экспансии на повышение академических стандартов, прозрачности и уважения к академическим свободам в таких проектах, как Институты Конфуция [5, с. 295]. Критической задачей является *деконструкция образа «жесткого контроля»* через активное продвижение успехов регионов и независимых артистов, а также поддержку международных копродукций в сфере культуры. Внешний нарратив требует тщательного *баланса* между образами древней цивилизации и современного, инновационного и креативного Китая, что важно для формирования многогранного восприятия страны в мире. Эффективность коммуникации зависит от *сегментации аудитории*, предполагающей для внешнего мира более тонкий подход, где продвижение «китайской модели» носит характер предложения к изучению, а не прямолинейной пропаганды. В рамках инициативы «Один пояс — один путь» необходимо усилить её *гуманитарное измерение* за счёт увеличения доли «мягких» проектов, таких как совместные образовательные программы, масштабные академические обмены и проекты по защите общего культурного наследия вдоль маршрутов.

Таким образом, проведённое исследование позволяет считать культурную дипломатию в XXI веке мощным, но сложным для использования инструментом «мягкой силы». Её потенциал максимально раскрывается при условии долгосрочного, системного и тонкого подхода, который сочетает государственную стратегию с элементами независимости и аутентичности. Китаю, обладающему беспрецедентными ресурсами и системностью, предстоит решить задачу «смягчения» своего влияния, преодоления недоверия и повышения качества культурного продукта. России, имеющей уникальное историко-культурное наследие, необходимо

преодолеть внутреннюю фрагментацию, сделать ставку на современность и выстроить бесперебойную систему образовательно-карьерных лифтов для привлечения новой глобальной аудитории. В конечном счёте, успех будет определяться не объёмом вложенных средств или количеством открытых центров, а способностью создать привлекательный, современный и открытый для диалога образ страны, который будет резонировать с чаяниями людей по всему миру.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и сервиса Университета при МПА ЕврАзЭС, Дашевская Ирина Григорьевна, кандидат экономических наук

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Advertising and Serves of University under the Inter-Parliamentary Assembly of EurAsEC, Dashevskaya Irina Grigorievna, PhD in economics

Список литературы:

1. Nye, J. (1990). Bound to lead: The changing nature of American power. New. York: Basic Books.
2. Баскаков, С.С. Знаменитость как инструмент «мягкой силы» в пространстве популярной культуры / С.С. Баскаков, С.А. Маленко // Сборник статей VI Международного научно-исследовательского конкурса. Петрозаводск, 2023. – С. 208-218.
3. Купалай Б., Бахарева А.Д., Боева С.Н., Опря Е.Д. Новая образовательная политика Китая на международной арене после реорганизации института Конфуция: мягкая сила и интернационализация образования / Б. Купалай, А.Д. Бахарева, С.Н. Боева, Е.Д. Опря // Международные отношения в глобальном измерении : сборник научных трудов. – Санкт-Петербург, 2024. – С. 86-94.
4. Иванова, А. Я. Культурная дипломатия Китая: кейс мягкой силы XXI века / А. Я. Иванова // Исследования. Инновации. Практика. – 2024. – № 3 (13). – С. 14–19.
5. Селезнева Н. В. Новый вектор «мягкой силы» Китая: трансформация политики в отношении институтов Конфуция // Журнал: Китай в мировой и региональной политике. История и современность. - Новосибирск, 2022. - С. 284-297.
6. Зевелева Е.А., Кокунов К.А. Мягкая сила как инструмент внешней политики современной России //Журнал: Человек. Общество. Инклюзия. - Москва, 2024. - С. 17-24.
7. Белова, В. А. Культурная дипломатия как ключевой элемент в отношениях Китая и России / В. А. Белова // Политические горизонты прошлого и современности: глобальное и региональное измерения : Материалы Всероссийской конференции, Тверь, 26 апреля 2024 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2024. – С. 54-56.
8. Романова, Е. А. Задачи культурной дипломатии как части стратегической культуры КНР / Е. А. Романова // Международные отношения. – 2023. – № 3. – С. 70-80.

References

1. Nye, J. (1990). Bound to lead: The changing nature of American power. New York: Basic Books.
2. Baskakov, S. S., & Malenko, S. A. (2023). Znatimaost' kak instrument «miagkoi sily» v prostranstve populiarnoi kultury [Celebrity as a tool of "soft power" in the space of popular culture]. In Sbornik statei VI Mezhdunarodnogo nauchno-issledovatel'skogo konkursa [Proceedings of the VI International Research Competition] (pp. 208-218). Petrozavodsk.
3. Kupalai, B., Bahareva, A. D., Boeva, S. N., & Oprya, E. D. (2024). Novaia obrazovatelnaia politika Kitaia na mezhdunarodnoi arene posle reorganizatsii instituta Konfutsia: miagkaia sila i internatsionalizatsiia obrazovaniia [China's new educational policy on the international stage after the reorganization of the Confucius Institute: soft power and internationalization of education]. In Mezhdunarodnye otnosheniia v globalnom izmerenii: sbornik nauchnykh trudov [International Relations in a Global Dimension: Collection of Scientific Works] (pp. 86-94). Saint Petersburg.
4. Ivanova, A. Ya. (2024). Kulturnaia diplomatia Kitaia: keis miagkoi sily XXI veka [China's Cultural Diplomacy: A Soft Power Case Study of the 21st Century]. Issledovaniia. Innovatsii. Praktika [Research. Innovation. Practice], 3(13), 14–19.
5. Selezneva, N. V. (2022). Novyi vektor «miagkoi sily» Kitaia: transformatsiia politiki v otnoshenii institutov Konfutsia [The New Vector of China's "Soft Power": Transformation of Policy towards Confucius Institutes]. Kitai v mirovoi i regionalnoi politike. Istoriia i sovremennost [China in World and Regional Politics. History and Modernity], 284-297. Novosibirsk.
6. Zeveleva, E. A., & Kokunov, K. A. (2024). Miagkaia sila kak instrument vneshnei politiki sovremennoi Rossii [Soft Power as a Tool of Foreign Policy of Modern Russia]. Chelovek. Obshchestvo. Inkluziia [Person. Society. Inclusion], 17-24. Moscow.

7. Belova, V. A. (2024). Kulturnaia diplomatiia kak kliuchevoi element v otnosheniakh Kitaia i Rossii [Cultural Diplomacy as a Key Element in China-Russia Relations]. In Politicheskie gorizonty proshlogo i sovremennosti: globalnoe i regionalnoe izmereniia [Political Horizons of the Past and Present: Global and Regional Dimensions]: Proceedings of the All-Russian Conference, Tver, April 26, 2024 (pp. 54-56). Tver: Tverskoy gosudarstvennyi universitet.
8. Romanova, E. A. (2023). Zadachi kulturnoi diplomatii kak chasti strategicheskoi kultury KNR [The Tasks of Cultural Diplomacy as Part of the Strategic Culture of the PRC]. Mezhdunarodnye otnosheniia [International Relations], 3, 70–80.

УДК 659.4:070

А.А. Шахметова, Ф.М. Глушков, Вэн Хэн Шуо

Автономная некоммерческая организация высшего образования «Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕврАзЭС» 194044, Санкт-Петербург, ул. Смольячкова, д. 14/1

ТРАНСФОРМАЦИЯ ИМИДЖА КИТАЯ В РОССИЙСКИХ МЕДИА: АНАЛИЗ РОЛИ PR-КАМПАНИЙ В РАМКАХ ИНИЦИАТИВЫ «ОДИН ПОЯС - ОДИН ПУТЬ».

© А.А. Шахметова, Ф.М. Глушков, Вэн Хэн Шуо 2026

В статье оценивается влияние программ публичной дипломатии и PR-активности на формирование восприятия Китая в российском информационном пространстве, определяются ключевые нарративы и стереотипы о Китае в ведущих российских СМИ, исследуются основные PR-инструменты и кампании китайской стороны, проводится контент-анализ публикаций в российских медиа за 2019–2024 гг. для выявления динамики изменений в тональности освещения событий. На основе междисциплинарного подхода, сочетающего теорию коммуникации С. Холла, дискурс-анализ и контент-анализ, выделены три доминирующих нарратива: «стратегический партнёр», «технологический лидер» и «носитель альтернативной модели развития». Выявлена динамика тональности от усиления позитива в 2019 г. через кризис восприятия в период пандемии к консолидации прагматично-позитивного образа в 2022–2025 гг. В результате доказано наличие противоречия между успешным кодированием образа на уровне официальных СМИ и его оппозиционным декодированием частью аудитории, что позволяет предложить пути оптимизации коммуникационной стратегии: гуманизацию образа, работу с лидерами мнений и создание совместного культурно-ориентированного контента и оценить влияние программ публичной дипломатии и PR-активности на формирование восприятия Китая в российском информационном пространстве.

Ключевые слова: Имидж Китая, Российские медиа, Публичная дипломатия, PR-кампании, «Один пояс - один путь», Медиадискурс, Стратегическое партнерство, Стереотипы.

A.A. Shakhmetova, F.M. Glushkov, Wen Hen ShuoAutonomous non-profit higher education organization «University under the Inter-Parliamentary Assembly of EurAsEC»
194044, St. Petersburg, Smolyachkova, 14/1**TRANSFORMATION OF CHINA'S IMAGE IN RUSSIAN MEDIA: ANALYSIS OF THE ROLE OF PR CAMPAIGNS WITHIN THE "ONE BELT - ONE ROAD" INITIATIVE**

This article assesses the influence of public diplomacy programs and PR activities on shaping the perception of China in the Russian information space: it identifies key narratives and stereotypes about China in leading Russian media, examines the main PR tools and campaigns employed by the Chinese side, and conducts a content analysis of publications in Russian media from 2019 to 2024 to identify the dynamics of changes in the tone of coverage. Based on an interdisciplinary approach combining S. Hall's communication theory, discourse analysis, and content analysis, three dominant narratives are identified: "strategic partner," "technological leader," and "bearer of an alternative development model." The analysis reveals a shift in tone from increased positivity in 2019, through a perception crisis during the pandemic, to the consolidation of a pragmatically positive image from 2022 to 2025. The findings demonstrate a contradiction between the successful encoding of the image at the level of official media and its oppositional decoding by a segment of the audience, which makes it possible to propose ways to optimize the communication strategy: humanizing the image, working with opinion leaders, and creating collaborative culturally oriented content.

Keywords: Image of China, Russian Media, Public Diplomacy, PR Campaigns, "One Belt - One Road", Media Discourse, Strategic Partnership, Stereotypes.

Исследование влияния публичной дипломатии и PR-активности Китая на формирование его образа в российском информационном пространстве является актуальной задачей в контексте углубляющегося стратегического партнёрства двух стран. Целью данной работы является комплексная оценка этого влияния через анализ медиадискурса, инструментов коммуникации и их эффективности.

Рассмотрим инициативу «Один пояс – один путь», выдвинутую Китаем в 2013 году и представляющую собой не только грандиозный проект, но и масштабную задачу в сфере публичной

дипломатии – формирование международного имиджа страны [1]. Это глобальная стратегия развития инфраструктуры и интеграции, предложенная Китаем. Цель – создание масштабного экономического пространства, соединяющего Азию, Европу и Африку через строительство транспортных, энергетических и цифровых коридоров для стимулирования торговли и инвестиционного сотрудничества. Реализация инициативы «Один пояс – один путь» в России сопровождается развитием крупных инфраструктурных и энергетических проектов, которые не только укрепляют двустороннее экономическое сотрудничество, но и формируют материальную основу для трансформации образа Китая как надёжного партнёра. Наиболее значимые из них представлены в таблице 1.

Таблица 1. Ключевые проекты сотрудничества России и Китая в рамках инициативы «Один пояс – один путь»

Проект	Суть проекта
Новый Евразийский сухопутный мост	Железнодорожный маршрут из Китая в Европу через Казахстан и Россию. Ключевое звено для контейнерных перевозок по ОПОП.
Транспортные коридоры «Приморский-1» и «Приморский-2»	Соединение северо-восточных провинций Китая с портами Приморского края (Владивосток, Находка, Зарубино) для выхода китайских товаров к морю.
Энергопроект «Сила Сибири»	Крупнейший газопровод из России в Китай. Обеспечивает поставки голубого топлива, являясь флагманским энергетическим проектом сотрудничества.
Мосты через Амур	Автомобильный мост (Благовещенск – Хэйхэ) и железнодорожный мост (Нижнеленинское – Тунцзян). Ликвидировали зависимость перевозок от паромных переправ.
Развитие Дальнего Востока	Комплексные инвестиции Китая в добычу полезных ископаемых, сельское хозяйство и логистику в российском Дальневосточном регионе.

Представленные в таблице проекты демонстрируют многоплановость российско-китайского сотрудничества, охватывающего транспортную, энергетическую и инвестиционную сферы. Их успешная реализация не только способствует экономической интеграции, но и служит важным фактором формирования позитивного имиджа Китая в российском медиадискурсе, подкрепляя нарративы о надёжном партнёрстве и технологическом лидерстве. Согласно подходу, изложенному в работе Фу Лин, посвящённой восприятию Китая в России в рамках инициативы «Один пояс – один путь», образ государства трактуется как проекция его реального положения в массовом сознании. При этом позитивный вариант такого образа рассматривается в качестве ключевого нематериального ресурса, укрепляющего международное влияние и привлекательность страны.

В условиях стратегического сближения Москвы и Пекина, когда оба государства выступают как ключевые союзники в реализации данной инициативы, особую значимость приобретает то, какой именно образ Китая транслируется российскими средствами массовой информации. В этом контексте возникает заметное противоречие: при активном освещении успешного межгосударственного сотрудничества сохраняется определённый уровень недоверия и взаимного непонимания между народами двух стран. Одним из главных источников такой напряжённости называются сами медиа; указывается, что действия российских журналистов порой способствуют формированию у аудитории искажённого, а иногда и откровенно негативного восприятия Китая [1]-[2]. В результате российские СМИ превращаются в центральную площадку, где пересекаются установки официальной публичной дипломатии и спонтанно возникающие общественные настроения. Экономические успехи Китая подаются как неоспоримый факт: российские СМИ признают большой успех развития экономики своего стратегического партнёра, подробно описывая механизмы роста, такие как инвестиции и создание особых экономических зон. В контексте проекта «Один пояс – один путь» это создаёт образ надёжного и мощного партнёра, сотрудничество с которым – это разумный выбор.

Не менее важным элементом является освещение внутренней политики Китая, в частности, борьбы с коррупцией, как стремление к честности и порядку. Тот факт, что теме коррупции в Китае посвящалось до 18,6% статей в таком массовом издании, как «Аргументы и факты», свидетельствует о её значимости для российской аудитории [1]. Освещение курса Си Цзиньпина на борьбу и с «тиграми, и с мухами» может косвенно работать на создание образа сильного, решительного руководства, способного наводить порядок, что резонирует с определёнными ожиданиями и внутри России (метафора «тигры и мухи» была введена председателем КНР Си Цзиньпином в начале его первого срока на посту Генерального секретаря ЦК КПК в рамках масштабной антикоррупционной кампании; данное выражение означает, что борьба с коррупцией ведётся без исключений – вне зависимости от ранга и положения нарушителя).

Культурное измерение также представлено в позитивном ключе: Китай позиционируется как страна с многовековой историей и богатым культурным наследием, привлекательное для туристов государство, обладающее уникальными традициями и готовое к диалогу с Россией, что соответствует политике «мягкой силы». Однако, в российских СМИ критически мало материалов, которые освещают повышение благосостояния народа. Фокус российских СМИ часто оказывается смещённым на проблемы, такие как старение населения, гендерный дисбаланс, сложности пенсионной реформы [1]. Подобный перекокс создаёт однобокую картину, искажающую реальное положение дел.

На основе анализа медиаконтента и вышеупомянутых статей можно выделить три устойчивых нарратива о Китае в российских СМИ:

1. Нарратив стратегического партнёра – Китай преподносится как важнейший экономический и политический партнёр. Акцент делается на проекте «Один пояс — один путь» и товарообороте между странами.

2. Нарратив технологического лидера и экономического гиганта – подчёркиваются успехи Китая в области высоких технологий (5G, искусственный интеллект, электротранспорт) и цифровизации.

3. Нарратив жёсткого суверенитета и альтернативной модели развития – Китай изображается как страна, отстаивающая принципы невмешательства во внутренние дела и предлагающая миру альтернативу либерально-демократической модели. Эта тема часто звучит в СМИ в контексте поддержки российской внешней политики.

Как отмечает Д.А. Степанов, «западные СМИ формируют определённую, выгодную для себя картину мира. Под маской продвижения демократических ценностей, прав и свобод на самоопределение, целью США стало ослабление РФ и КНР как во внутренней, так и во внешней политике. Очевидно, что целью данной пропаганды ставится внести раскол в отношения РФ и КНР. СМИ РФ совместно с китайскими СМИ ставят главной целью не только защиту национальных интересов, но и разъяснение главного внешнеполитического постулата: отношения между государствами будут выстраиваться на равноправных условиях, с учётом национальных интересов» [2].

В статье «Имидж Китая в российских СМИ на основе теории кодирования/декодирования Стюарта Холла» Лю Ци и Вань Тао рассматривают публикации ТАСС в социальной сети «ВКонтакте» за 2020 год, применяя методологию Стюарта Холла; авторы выявляют рассогласование между позитивным официальным нарративом, конструируемым в рамках задач публичной дипломатии и стратегического партнёрства, и его оппозиционным декодированием частью российской интернет-аудитории [3]. Делается вывод о двойственности и динамичности национального имиджа в эпоху цифровых медиа. На основании их статьи и проведённого контент-анализа можно выделить основные тональности образа Китая, характеризующиеся преобладанием нейтральных и позитивных оценок. Ключевыми шаблонами выступают «Китай как ответственный глобальный игрок», «Китай как стратегический партнёр России» и «Китай как технологический лидер». Среди инструментов публичной дипломатии доминируют акцент на гуманитарной помощи, международное сотрудничество и ответы на критику Запада. Кроме того, прослеживаются особенности восприятия аудитории в социальных сетях: доминантное прочтение характерно в основном для антиамериканских сюжетов, где аудитория принимает нарратив о необходимости российско-китайского союза против гегемонии США, тогда как компромиссное прочтение выражается в том, что аудитория признаёт факты, но интерпретирует их через призму личной безопасности, поддерживая ограничительные меры против Китая [3].

Китай реализует многоуровневый подход к освещению своей деятельности в российском медиапространстве, который включает следующие направления:

4. Официальная публичная дипломатия. Задействованы выступления дипломатов, работа посольства и представителей МИД КНР в России, а также проведение Дней культуры, фестивалей и масштабных медиафорумов.

5. Медиаинтеграция и создание контента. Функционируют собственные русифицированные медиаплатформы (CCTV Russian, онлайн-версия «Жэньминь жибао»), налажено активное сотрудничество с ведущими российскими СМИ — ТАСС, РИА Новости, «Коммерсантъ», «Аргументы и факты» — с размещением материалов на их площадках.

6. PR, ориентированный на бизнес. Продвигаются успехи китайских компаний на российском рынке (автомобили Geely, Haval, электроника Haier), формируется образ надёжного делового партнёра.

7. Культурная и образовательная «мягкая сила». Представлена институтами Конфуция при российских вузах, программами стипендий для российских студентов, а также масштабными выставками китайского искусства и кинофестивалями.

Как отмечает Цуй Чан в статье «Институт Конфуция в Санкт-Петербурге как инструмент "мягкой силы" в контексте инициативы "Один пояс, один путь"», деятельность институтов Конфуция играет важную роль в гуманитарном сопровождении проекта. По мнению автора, их развитие «может обеспечить гуманистическую поддержку "Один пояс, один путь", способствовать контактам между людьми и

снижению транзакционных издержек в странах вдоль маршрута посредством распространения языка и культуры» [4].

Для выявления динамики изменений в восприятии Китая российскими средствами массовой информации был проведён контент-анализ публикаций за период 2019–2025 гг. Анализ позволил выделить три ключевых этапа, каждый из которых характеризуется доминирующими нарративами, а также определить предлагаемые варианты снижения негативного влияния в кризисные периоды. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2. Динамика трансформации образа Китая в российских медиа (2019–2025 гг.)

Период	Нарративы (ключевые тенденции)	Варианты снижения негативного влияния
2019–2020	Усиление позитивного нарратива о стратегическом партнерстве; акцент на экономической кооперации. Смена на всплеск негатива и активизацию стереотипов в связи с пандемией COVID-19.	- Разделение информационных потоков: акцент на гуманитарной помощи (медицина) для нейтрализации ксенофобии. - Продвижение локальных кейсов успешной адаптации бизнеса к кризису.
2021–2022	Нормализация тональности после пандемии. Усиление нарратива о совместном противостоянии санкциям и давлению Запада. Формирование образа Китая как критически важной опоры в геополитике.	- Смещение фокуса с геополитики на взаимную выгоду от импортозамещения. - Акцент на суверенитете решений (РФ сама выбирает партнеров) для снятия нарратива о «зависимости».
2023–2025	Преобладание позитивного тона на фоне санкций. Фокус на конкретных экономических проектах, логистике и роли китайских технологий (замещение ушедших брендов).	- Диверсификация упоминаний: не только Китай как поставщик, но и локализация производств в России. - Продвижение нарратива о «технологическом суверенитете» через совместные разработки, а не просто импорт.

Представленная выше динамика (таблица 2) свидетельствует о способности китайской стороны адаптировать коммуникационные стратегии к изменяющимся внешним условиям. Если в начальный период пандемии наблюдался всплеск негативных стереотипов, то последующие этапы характеризуются постепенной консолидацией позитивного образа Китая, подкреплённого конкретными экономическими проектами и совместным противостоянием внешнему давлению. При этом ключевым вызовом остаётся необходимость трансформации нарративов таким образом, чтобы они учитывали запросы широкой аудитории на технологический суверенитет и взаимовыгодное сотрудничество без формирования ощущения зависимости.

Таким образом, проведённое исследование позволяет сформулировать ряд рекомендаций по оптимизации образа Китая в российском медиапространстве, которые становятся концептуальной основой для дальнейшего совершенствования коммуникационной стратегии.

Во-первых, необходимо смещение фокуса с экономики и политики на людей. Формирование более «очеловеченного» образа страны предполагает активное использование личных историй: успехи китайских предпринимателей в России, опыт российских студентов, обучающихся в Китае, примеры сотрудничества учёных двух стран, а также освещение реального уровня жизни и благосостояния китайского народа.

Во-вторых, требуется работа с новой генерацией лидеров мнений. Партнёрство следует выстраивать не только с политическими и экономическими обозревателями, но и с популярными научно-популярными авторами, тревел-блогерами, которые способны показать современный Китай с неформальной, привлекательной для широкой аудитории стороны.

В-третьих, необходимо углубление регионального сотрудничества. Создание контента о взаимодействии не на уровне столиц, а конкретных регионов России и Китая — Дальнего Востока, Сибири и других — повысит релевантность информации для местной аудитории и сделает образ Китая более близким и понятным.

В-четвёртых, ключевым направлением становится прозрачность и диалог по сложным темам. Активное использование формата открытых дискуссий и круглых столов с участием российских экспертов, где обсуждаются не только успехи, но и сложности сотрудничества, позволит повысить уровень доверия аудитории.

В-пятых, необходимы инвестиции в качественный развлекательный и образовательный контент. Совместное производство документальных фильмов, сериалов, подкастов, которые в увлекательной форме раскрывают культуру, науку и повседневную жизнь современного Китая, открывает новые

возможности для гуманитарного сотрудничества. Как отмечает Чжан Ливэй, современный китайский кинематограф «приобрел еще одну чрезвычайно важную нагрузку – он стал важным медийным орудием "мягкой силы" для распространения за рубежом информации о китайской культуре, истории и политике, а также для формирования позитивного образа Китая, создания доверительного отношения к китайской цивилизации и нации. Для России как страны, расположенной вдоль "Одного пояса, одного пути", сотрудничество с Китаем особенно ценно. Обосновано, что взаимодействие двух стран в области кинематографа – один из главных составляющих элементов поддержания добрососедских отношений» [5].

Реализация предложенных направлений позволит преодолеть существующее противоречие между успешным кодированием образа Китая на уровне официального и делового дискурса и его оппозиционным декодированием частью аудитории [3]–[4]. Для успешной работы с широкой аудиторией необходимо дальнейшее смещение фокуса коммуникации на людей и культуру, что в конечном итоге будет способствовать закреплению устойчивого образа Китая как стратегического партнёра, технологического лидера и альтернативного центра силы.

Как показали результаты исследования, PR-кампании и программы публичной дипломатии Китая в рамках инициативы «Один пояс – один путь» оказали существенное влияние на формирование образа страны в российском информационном пространстве. В медиадискурсе за период 2019–2025 гг. сложились три устойчивых нарратива: «стратегический партнёр», «технологический лидер» и «носитель альтернативной модели развития». Однако, несмотря на высокую эффективность коммуникационных усилий на уровне официального и делового дискурса, сохраняется разрыв между позитивно кодируемым образом в СМИ и его оппозиционным декодированием частью российской аудитории. Оптимизация образа Китая требует смещения акцента с геополитических и экономических тем на гуманитарные аспекты, углубление межличностного и культурного измерения сотрудничества, а также активное вовлечение лидеров общественного мнения и совместное производство культурно-ориентированного контента. Дальнейшее развитие российско-китайских отношений в значительной степени зависит от способности преодолевать устоявшиеся стереотипы и формировать более многомерный, «очеловеченный» образ Китая в глазах широкой российской аудитории.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и сервиса Университета при МПА ЕврАзЭС, Дашевская Ирина Григорьевна, кандидат экономических наук

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Advertising and Serves of University under the Inter-Parliamentary Assembly of EurAsEC, Dashevskaya Irina Grigorievna, PhD in economics

Список литературы:

1. Фу Лин, Ма Ися, Ху Фань. Имидж Китая в России: формирование образа страны в контексте инициативы «один пояс и один путь» // Научный диалог. – 2018. – № 6. – С. 212–225. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-kitaya-v-rossii-formirovanie-obraza-strany-v-kontekste-initsiativy-odin-poyas-i-odin-put> (дата обращения: 02.01.2026).
2. Степанов Д.А. Образ Китая и России в зеркале мировых СМИ в свете актуальных вопросов современности // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 5–3. – С. 137–140. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obraz-kitaya-i-rossii-v-zerkale-mirovyh-smi-v-svete-aktualnyh-voprosov-sovremennosti> (дата обращения: 03.01.2026).
3. Лю Ц., Вань Т. Имидж Китая в российских СМИ на основе теории кодирования/декодирования Стюарта Холла: на примере репортажей о КНР в российской прессе и соцсетях // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. – 2021. – Т. 10, № 3–1. – С. 173–181. – DOI: 10.34670/AR.2021.34.86.024. – EDN: MWBKIH.
4. Цюй Чан. Институт Конфуция в Санкт-Петербурге как инструмент «мягкой силы» в контексте инициативы «Один пояс, один путь» // Социально-политические науки. – 2022. – № 2. – С. 109–113. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institut-konfutsiya-v-sankt-peterburgekak-instrument-myagkoy-sily-v-kontekste-initsiativy-odin-poyas-odin-put> (дата обращения: 03.01.2026).
5. Чжан Ливэй. Китайская кинематография в России в контексте «одного пояса, одного пути» // Неофилология. – 2019. – № 17. – С. 247–254. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kitayskaya-kinematografiya-v-rossii-v-kontekste-odnogo-poyasa-odnogo-puti> (дата обращения: 03.01.2026).

References

1. Fu Lin, Ma Isya, Hu Fan. Imidzh Kitaya v Rossii: formirovanie obraza strany v kontekste iniciativy «odin po yas i odin put'» [The Image of China in Russia: Shaping the Country's Image in the Context of the "One Belt and One Road" Initiative] // Nauchnyy dialog. – 2018. – No. 6. – Pp. 212–225. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-kitaya-v-rossii-formirovanie-obraza-strany-v-kontekste-initsiativy-odin-poyas-i-odin-put> (accessed: 02.01.2026).

1. Stepanov D.A. Obraz Kitaya i Rossii v zerkale mirovykh SMI v svete aktual'nykh voprosov sovremennosti [The Image of China and Russia in the Mirror of World Media in the Light of Current Issues] // Aktual'nye problemy gumanitarnykh i estestvennykh nauk. – 2016. – No. 5–3. – Pp. 137–140. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obraz-kitaya-i-rossii-v-zerkale-mirovyh-smi-v-svete-aktualnyh-voprosov-sovremennosti> (accessed: 03.01.2026).
2. Liu Ts., Wan T. Imidzh Kitaya v rossiyskikh SMI na osnove teorii kodirovaniya/dekodirovaniya Styuarta Holla: na primere reportazhey o KNR v rossiyskoy presse i sotsetyakh [The Image of China in Russian Media Based on Stuart Hall's Encoding/Decoding Theory: A Case Study of Reports on the PRC in the Russian Press and Social Networks] // Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya. – 2021. – Vol. 10, No. 3–1. – Pp. 173–181. – DOI: 10.34670/AR.2021.34.86.024. – EDN: MWBKIH.
3. Qu Chang. Institut Konfutsiya v Sankt-Peterburge kak instrument «myagkoy sily» v kontekste iniciativy «Odin poyas, odin put'» [Confucius Institute in St. Petersburg as a "Soft Power" Tool in the Context of the "One Belt, One Road" Initiative] // Sotsial'no-politicheskie nauki. – 2022. – No. 2. – Pp. 109–113. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institut-konfutsiya-v-sankt-peterburge-kak-instrument-myagkoy-sily-v-kontekste-initsiativy-odin-poyas-odin-put> (accessed: 03.01.2026).
4. Zhang Liwei. Kitayskaya kinematografiya v Rossii v kontekste «odnogo poyasa, odnogo puti» [Chinese Cinema in Russia in the Context of the "One Belt, One Road"] // Neofilologiya. – 2019. – No. 17. – Pp. 247–254. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kitayskaya-kinematografiya-v-rossii-v-kontekste-odnogo-poyasa-odnogo-puti> (accessed: 03.01.2026).

УДК 339.138

В.В. Кузнецов

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

КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПО ВЫВОДУ ПРОДУКТА ИНДИ-СЕКМЕНТА В ИГРОВОЙ ИНДУСТРИИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК

© В.В. Кузнецов 2025

Аннотация: Статья посвящена рассмотрению рынка видеоигровой индустрии и продвижению игр из инди-сегмента на зарубежные рынки, учитывая культурные особенности разных стран. Основная мысль заключается в том, что для максимально эффективного запуска видеоигрового продукта необходимо создать высокую лояльность, имидж и доверие у геймеров в различных социальных сетях и на самих платформах цифровой дистрибуции при чем все вышеперечисленные аспекты должны быть реализованы до официального выпуска продукта.

Ключевые слова: рынок видеоигровой индустрии, Steam, лояльность аудитории, цензура

V.V. Kuznetsov

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

KEY FEATURES OF INDIE PRODUCT MARKETING IN THE GAMING INDUSTRY

Summary: This article is devoted to the consideration of the video game industry market and the promotion of games from the indie segment to foreign markets, taking into account the cultural characteristics of different countries. The main idea is that in order to launch a video game product as efficiently as possible, it is necessary to create high loyalty, image and trust among gamers in various social networks and on the digital distribution platforms themselves, and all of the above aspects must be implemented before the official release of the product.

Keywords: videogame industry market, Steam, audience loyalty, censorship

Игровая индустрия за годы своего существования претерпела большое количество изменений, связанных с появлением новых технологий, что, в свою очередь, повлияло на подходы к разработке продукта исходя из интересов различных аудиторий. В связи с этим на рынке появлялись новые жанры и сегменты, привлекающие к видеоиграм большее количество потребителей из сферы креативной экономики. Согласно исследованию ВЦИОМ, опыт гейминга имеет 77% россиян, среди которых 44% – активные игроки, а наиболее популярное устройство для гейминга – персональный компьютер [1].

Также, по данным актуального исследования Центра Стратегических разработок Министерства экономического развития Российской Федерации, креативная индустрия видеоигр по состоянию на 2026 год занимает последнее место по валовой добавочной стоимости, ее показатель равняется 0,01% [2]. Несмотря на весьма небольшой процент ВДС, стратегия развития креативной экономики обращает внимание на формирование и продвижение данной отрасли. Минцифры России – федеральный орган исполнительной власти, отвечающий за развитие данного сегмента, на грантовой основе через Институт Развития Интернета выделяет денежные средства на создание продуктов игровой индустрии в АА- и инди-сегментах, природа которых заключается в следующем: АА-игры – проекты, не обладающие крупным бюджетом, условный «средний класс», уступающий ААА-проектам в отдельных параметрах, таких как графика, игровой процесс, сложность или проработанность игрового мира, в свою очередь, инди-проекты представляют собой независимые проекты, не имеющие давления на процесс разработки и идею конечного продукта со стороны издателя, что дает командам разработчиков полную творческую свободу. Учитывая тенденции, стоит заметить, что развитие инди-сегмента привело к появлению дружеских инди-издателей, предоставляющих собственные ресурсы на разработку, но не требующих изменений идей. Сергей Русских, креативный директор студии «Cyberia Nova», высказал такое мнение: «Все больше крупных разработчиков и издателей приходят к мысли, что времена огромных проектов с титаническими бюджетами потихоньку проходят. Предположу, что небольшие, но душевные проекты и инди-игры выходят на первый план» [3]. Таким образом, с помощью грантов бюджетирование получили многие проекты, среди которых стоит выделить следующие уже реализованные проекты: «Смута» от Cyberia Nova, «Сатурн» от Ninsar Games и

«Бессмертная симфония» от Siberian Koala [4]. Несмотря на прохладный прием данных проектов со стороны игроков, этот шаг показал серьезный настрой государства на развитие игровой индустрии. Так, после проведенного в 2025 году конкурса на поиск перспективных инди-проектов, в 2026 году ИРИ выделит 73,6 млн рублей на развитие 7 продуктов: «Н.И.И.Ч.А.В.О.», «Библиотека интерактивных сказок», «Под стук колес», «ПИО», «Колыбель зимы», «Темь» и «Свитер» [5]. По прогнозу ИРИ, к 2030 году рынок увеличится до 257 млрд рублей при среднем годовом темпе роста в 5% [6]. Глеб Дурново, глава студии «Липсар» и руководитель разработки игры «Спарта 2035», говорит: «Игровая индустрия изначально международная, и успешный игровой проект требует, помимо качественного геймплея, локализацию на все основные языки, а также грамотный международный маркетинг. Проект должен стараться быть известным не только в России, надо выходить на международные платформы, инфлюенсеров, блогеров, СМИ – и везде рассказывать о себе».

Международный рынок игровых проектов, согласно исследованию Newzoo, активно растет. По состоянию на 2025 год, количество игроков по всему миру превысило 3,42 млрд человек, а доходность игрового рынка составила 188,8 млрд долларов США [7]. Наибольшая доля игроков приходится на Азиатско-Тихоокеанский регион, Северную Америку и Европу. Важно заметить, что геймингу на персональных компьютерах отдает предпочтение 1,86 млрд игроков [8]. Учитывая тенденции, аналитическая компания Newzoo выпустила прогноз, что к 2027 году совокупный доход отрасли составит 206,5 млрд долларов США.

Выбор платформы дистрибуции игр является первоочередной задачей при выпуске проекта на международный уровень, ведь основной причиной недоверия и низкой вовлеченности в российские игровые проекты со стороны игроков является их выпуск на отечественных платформах цифровой дистрибуции игр, программ и медиаконтента. В первую очередь это связано с тем, что российские платформы занимаются дистрибуцией продуктов исключительно на территории РФ и стран СНГ – это нарушает уже устоявшиеся потребительские привычки игроков из стран СНГ, а также делает невозможным вход для зарубежной аудитории.

Рынок цифровой дистрибуции игр сформировался в 2000-х годах и на данный момент представляет собой несколько крупных платформ, таких как «Steam», «Epic Games Store», «GOG» и «itch.io», функционирующих по всему миру. Основным конкурентным преимуществом данных платформ, по сравнению с отечественными, является доступность игр для граждан любой страны. Исходя из всего вышеперечисленного, можно сделать вывод, что для вывода любого игрового продукта на международный рынок необходимо его присутствие на уже устоявшихся платформах. Наиболее популярной площадкой на сегодняшний день является «Steam»: более 132 миллионов уникальных пользователей в месяц и 69 миллионов активных пользователей в день [9]. Данная площадка является приоритетной для дистрибуции игрового продукта.

Успех инди-игры на рынке во многом определяется тем, насколько команда умеет работать с аналитикой и отслеживать ключевые показатели эффективности. Чтобы оценить, насколько проект действительно интересен игрокам, необходимо внимательно наблюдать за активностью пользователей: сколько людей заходят в игру ежедневно и ежемесячно, как долго они остаются в ней, какие уровни или механики вызывают наибольший интерес, а какие – наоборот, приводят к оттоку аудитории. Анализ этих данных помогает понять, насколько игра удерживает внимание, вовлекает в геймплей и формирует привычку возвращаться к продукту. Не менее важно следить за финансовой составляющей проекта: конверсия из вишлиста («Список желаемого») в реальные продажи, средние траты игроков, доходность отдельных функций или внутриигровых покупок позволяют прогнозировать финансовый результат и при необходимости корректировать маркетинговую стратегию еще до релиза. Так команда может заранее оценить, какие элементы продукта стоит усилить или переработать, а какие – оставить без изменений. Для этих целей разработчики используют различные инструменты аналитики. «SteamDB» помогает отслеживать демографию игроков, время, проведенное в игре, историю цен и позиции конкурентов. «GameAnalytics» и «Sensor Tower» позволяют анализировать поведение аудитории на более глубоком уровне, выявлять популярные жанры, предпочтения в разных странах и даже предсказывать тенденции рынка. Эти данные дают возможность не только корректировать геймплей и экономику игры, но и планировать маркетинговые кампании, делая их более точными и эффективными. Постоянный мониторинг ключевых показателей дает команде гибкость: можно быстро вносить изменения в продукт, корректировать контент, балансировать уровни или обновлять функционал, чтобы удерживать аудиторию и повышать её вовлеченность. Более того, качественная аналитика позволяет прогнозировать реакцию игроков на маркетинговые акции, распродажи, выход обновлений и новых функций, что значительно повышает шансы на успех на международном рынке и помогает сформировать лояльное и активное сообщество вокруг проекта.

Несмотря на отсутствие универсального набора правил маркетинга видеоигр, международный маркетинг требует от видеоигр строго соблюдения базовых правил распространения видеоигр и высокого уровня лояльности со стороны игроков, достижимой с помощью прозрачности разработки, прямой

коммуникации с фанатами и постоянный учет обратной связи. Так, при сроке разработки в 1,5 года, от отдела маркетинга потребуется большое количество усилий с самого первого дня: на этапе препродакшна необходимо оценить рынок и сформировать основные концепции, миссию и видение игры; на этапе производства, приблизительно за год до релиза игры, уже будет необходимо создать страницу игры в «Steam» и начинать набирать вишлисты с помощью контента в социальных сетях, инфлюенсеров и агрегаторов статей, в первую очередь это связано с тем, что количество добавлений в «Список желаемого» позволяет будущему проекту появиться на главной странице и получить охват около 30 млн человек, в свою очередь, игроки, понимая ценность добавления проекта в вишлист, начинают сомневаться в качестве итогового продукта, что требует от маркетинга создания высокого уровня лояльности не только к будущей игре, но и к компании; на стадиях приведения игры в технический порядок, пред-релиза и релиза от маркетологов требуется поддерживать активный контакт с аудиторией через социальные сети с помощью контента и Q&A-менеджмента, чтобы не только привлечь внимание, но и удержать уже существующую аудиторию; при всем вышеперечисленном нельзя забывать про поддержку на пост-релизе, требующую постоянной поддержки сообщества с помощью медиа-материалов, а также использования специализированных инструментов, таких как «бесплатные выходные», когда все пользователи могут ознакомиться с игрой безвозмездно. Таким образом до релиза необходимо:

1. 6-12 месяцев до релиза: анонсировать игру, создать первые трейлеры и скриншоты игрового процесса, начать формировать игровое сообщество, создание страницы игры в «Steam» и СТА на добавление игры в «Список желаемого»;

2. 3-6 месяцев до релиза: интенсивная коммуникация с сообществом, прессой и блогерами, направленная на осведомление о состоянии разработки, а также публикация геймплея;

3. 1-3 месяца до релиза: открытое или закрытое бета-тестирование, релиз демоверсии, финальная волна превью от прессы;

4. Неделя релиза: отправка ключей (ключ – копия игры) игры для обзоров блогерам и прессы, создание пресс-релиза о запуске.

После релиза маркетинговые услуги не должны прекращаться. Основной упор должен быть сделан на постоянный мониторинг и быстрое реагирование на отзывы, участие в распродажах и расширение на новые платформы. Все это поможет быстро исправлять обнаруженные ошибки путем прямой коммуникации с игроками, что поможет не только удержать их, но и дать уверенность в будущем высоком качестве проектов. Также необходимо изучать аудиторию и выходить на новые платформы для увеличения охвата и, соответственно, чистой прибыли.

Долгосрочная поддержка игры играет огромную роль, особенно для инди-проектов, которые пытаются пробиться на международный рынок рядом с уже известными брендами. Удержание игроков – это не что-то одноразовое, это постоянная работа на протяжении всего жизненного цикла игры. Ключевой элемент такой поддержки – регулярные обновления. Это могут быть новые уровни, персонажи, миссии, внутриигровые события, сезонные активности или косметические предметы. Каждое такое обновление игрового процесса помогает не только удерживать тех, кто уже играет, но и привлекает новую аудиторию через социальные сети, стримы и обсуждения на форумах. Игроки видят, что проект живой и развивается, а это мотивирует их возвращаться и делиться впечатлениями с друзьями. Не менее важна работа с сообществом. Активная коммуникация через «Discord», форумы, «Reddit» или социальные сети помогает не только быстро получать обратную связь, но и чувствовать настроение игроков, вовремя реагировать на их вопросы и замечания. Когда игроки видят, что их мнение реально учитывается, растет доверие и лояльность – они чувствуют, что становятся частью команды, а не просто потребителями.

Маркетинговые активности и промо-акции тоже играют свою роль: временные распродажи, бонусы для возвращающихся игроков, бесплатные события или демоверсии новых функций поддерживают интерес и стимулируют активность. Ранний доступ и регулярные патчи с улучшениями дают ощущение прогресса: игроки видят, что игра растет и развивается вместе с ними. Для качественной долгосрочной поддержки нельзя забывать о показателях вовлеченности. Отслеживание удержания игроков, активности в сообществе, продаж внутриигровых предметов и конверсии из вишлистов помогает команде вовремя корректировать стратегию, исправлять слабые места и предлагать новые форматы контента. Наконец, важна техническая поддержка: исправление багов, оптимизация производительности и адаптация под новые платформы или версии операционных систем. Быстрая реакция на такие проблемы показывает игрокам, что разработчики заботятся о продукте и о самом опыте пользователей. Это все необходимо для получения положительных отзывов со стороны игроков, в «Steam» они делятся на: «Крайне положительные», «В основном положительные», «Смешанные», «В основном негативные» и «Крайне негативные». В зависимости от качества отзывов платформа продвигает определенные проекты и в итоге получается, что долгосрочная поддержка это не просто набор действий, а целая философия работы с проектом, позволяющая сформировать лояльную базу геймеров для будущих проектов.

Как говорилось ранее, для «Steam» существует большое количество сторонних сервисов, в качестве примера будет взят «SteamDB». Он позволяет пользователям и разработчикам отслеживать

большое количество различных показателей как отдельных пользователей, так и компаний, таким образом пользователи сервиса могут узнать: возраст аккаунта, количество потраченных денежных средств на платформе, время, потраченное в различных играх, страну и средние траты своей целевой аудитории; место в чартах, самые популярные месяцы среди геймеров, историю цены и все продукты напрямую связанные с игрой других разработчиков. Данный функционал позволяет провести качественную аналитику, с помощью которой появляется возможность отследить основные географические и демографические показатели целевой аудитории, а также сильные и слабые стороны конкурентов, покажут основные предпочтения от аудитории из разных стран.

Различные платформы распространения имеют собственный уникальный функционал продвижения. Так, к примеру, «Steam» с помощью фестиваля «Играм быть» позволяет небольшим командам презентовать демоверсию своего продукта и появиться на главной странице площадки, что дает возможность разработчикам собрать раннюю обратную связь и получить аудиторию для будущего выпуска. Данный фестиваль проводится три раза в год и по его окончанию администрация площадки с помощью оценок от игроков выпускает обзор его итогов и лучших демоверсий, что позволяет игре остаться на более продолжительный срок на главной странице. Помимо этого, для готовых продуктов существует возможность участия в тематических распродажах: для них выделяются отдельные страницы на все время проведения, они активно рекламируются на главной странице через баннер, во всплывающих маркетинговых сообщениях, а также в социальных сетях.

Важно заметить, что современный игровой рынок позволяет команде разработчиков выложить свой продукт в незаконченном виде – зачастую данный подход позволяет привлечь новую аудиторию и повысить позиции проекта на площадке. Так, ранний доступ в «Steam» дает возможность пользователю добавить игровой проект в «Список желаемого». Площадка, видя интерес со стороны геймеров, начинает продвигать проекты раннего доступа не только на главной странице, но и через уже вышедшие проекты с помощью вкладки «Показать похожие». Помимо перечисленного, пользователи, добавившие игру в «Список желаемого», получают уведомления о выходе игры в полный релиз, а также о ее присутствии на распродажах, что повышает итоговую конверсию. Благодаря вишлистам разработчики могут оценить примерную прибыль, которую они смогут получить за 2 месяца после релиза игры, статистически лишь 20% вишлистов конвертируются в реальные продажи, но их количество можно увеличить с помощью формирования лояльного сообщества. Также площадки предлагают функционал альфа- и бета-тестирования, где разработчики с помощью фокус-групп, поигравших в открытый/закрытый тест игры смогут оценить состояние продукта и, в случае необходимости, доработать его до состояния высококачественного продукта.

Важным аспектом при выводе на международный уровень является построение коммуникационной стратегии. На высококонкурентном рынке игровой индустрии необходимо выстроить лояльную аудиторию вокруг проекта еще до его релиза. Особенно остро эта проблема стоит в индустрии, где ключевыми потоками финансирования являются либо государственные гранты, либо краудфандинг – коллективный сбор средств на определенный проект или идею через специализированные онлайн-платформы. Одним из ярких примеров грамотного выстраивания коммуникации между игроками и разработчиками является игра «No I'm Not a Human» от российских разработчиков Trioskaz, студия активно использовала не только социальные сети, но и вирусные ролики в «TikTok» и «YouTube Shorts» для распространения осведомленности о проекте игроков зарубежных рынков, помимо этого, студией были привлечены различные игровые стримеры. Особое внимание при выводе игры на международный рынок должно уделяться работе с сообществами, как в социальных сетях, так и на специализированных ресурсах, таких как «Reddit», «Steam Community», «Epic Games Forums», «Twitch» и другие. Согласно общедоступным источникам, данная модель коммуникации позволила проекту достигнуть результата в полмиллиона проданных копий, исходя из стоимости в 15 долларов США, разработчики заработали более 7,5 миллионов долларов США. Для всего вышеперечисленного проекту потребуются долгосрочный перспективный подход к планированию маркетинга с фундаментальной целью достижения устойчивого конкурентного преимущества, которого можно достичь через маркетинговый и контент-план, которые, в свою очередь, требуют наличия маркетинговых ассетов – материалов, с помощью которых разработчики смогут продемонстрировать игру в максимально выгодном свете. Здесь будут необходимы:

1. маркетинговые тексты, используемые на страницах игры на разных площадках, социальных сетях, сайта и пресс-релизов в СМИ;
2. графические материалы, такие как арты, скриншоты, иконки, рекламные баннеры и другие;
3. видеоматериалы – ролики и трейлеры;
4. специализированные рекламные ассеты для Steam, Epic Games Store и GOG.

Неочевидным инструментом вывода инди-продукта является его дорожная карта. Она позволяет уже вовлеченным игрокам отслеживать информационные поводы, которыми являются обновления, патчи и балансные изменения, и мотивирует их возвращаться в продукт, в свою очередь, разработчики могут

оценить влияние введенных изменений и адаптировать продукт под превалирующую аудиторию. Также данный инструмент позволяет выстроить маркетинговое планирование по срокам сдачи тех или иных фичей и дает возможность интегрировать рабочие задачи маркетинга в ход разработки проекта.

Для выпуска на площадку продукта раннего доступа или полноценного релиза необходимо учесть локализацию проекта – в зависимости от территориального нахождения целевой аудитории игры может потребоваться дополнительный перевод с учетом культурных особенностей. Большинство западноевропейских стран владеют английским как вторым языком, но в связи с тем, что большой процент игроков находится на азиатском рынке, будет необходим корректный перевод на языки региона. Это является важным фактором вывода продукта в связи с тем, что, к примеру, «Steam» будет в первую очередь рекомендовать проект пользователям, говорящим на языках, которые он поддерживает, так, если в игре отсутствует перевод на английский язык, носителям только этого языка она будет показываться реже, что негативно скажется на добавлении игры в «Список желаемого».

При выходе инди-игры на международный рынок особое внимание следует уделять социальным и культурным особенностям разных аудиторий, поскольку восприятие игрового контента может сильно различаться в зависимости от региона. Сюжет, визуальные образы, символика, стиль оформления и даже юмор воспринимаются игроками по-разному, что делает адаптацию контента под местные традиции и привычки крайне важной. Неправильная локализация, поверхностный перевод или игнорирование культурного контекста нередко приводят к недопониманию аудитории, негативным отзывам, снижению доверия к продукту и в ряде случаев – к цензурным ограничениям. Особенно это актуально для стран с жесткими законодательными или культурными нормами, где отдельные элементы игры могут быть удалены, изменены или полностью запрещены, что напрямую влияет на успешность релиза. В то же время внимательное изучение культурных особенностей открывает возможности для более тесного взаимодействия с аудиторией. Когда игроки видят, что продукт учитывает их язык, привычки, культурные ценности и местные традиции, они начинают чувствовать личную вовлеченность в проект, а это повышает их лояльность и готовность рекомендовать игру другим. Кроме того, социальные и культурные факторы напрямую влияют на маркетинговую стратегию: контент, визуальные материалы, рекламные кампании и взаимодействие с сообществом должны быть адаптированы под особенности целевых рынков. Современные социальные тренды также играют важную роль в восприятии игры. Мемы, вирусные ролики, популярные челленджи и обсуждения на платформах вроде «TikTok», «YouTube Shorts», «Reddit», «Discord» и «Twitch» оказывают значительное влияние на интерес к продукту и формирование сообщества. Игры, учитывающие эти тренды и вовлекающие игроков в активное взаимодействие, имеют больше шансов стать заметными на международной арене. Особенно это касается молодежной аудитории, которая активно пользуется социальными сетями и онлайн-платформами для обмена опытом и обсуждения контента. Поэтому при планировании продвижения и локализации игры важно не только адаптировать сам продукт, но и выстраивать коммуникацию с игроками с учетом культурных и социальных особенностей каждого рынка.

Цензурирование материалов игры для конкретных регионов может быть обязательным – несоблюдение правил может привести либо к насильственной цензуре, либо к удалению проекта с рынка региона. Так, цензурированию подвергаются даже крупные проекты, такие как карточная игра «Gwent: The Witcher Card Game» по мотивам «Witcher 3: Wild Hunt» от CD Project Red. В данной игре китайское правительство нашло изображения на некоторых картах «неуместными» и убрало все элементы, которые «противоречили идеологии партии».

При выкладывании демоверсии или полноценного релиза необходимо учесть высокую конкурентность рынка. Инди-игра зачастую является малоизвестным проектом, не обладающим большим количеством аудитории, что может вызвать проблемы при запуске с одновременным выходом игры от именитого разработчика. Таким образом, молодым командам следует избегать дат, близких к выпуску долгожданных игр или таких значительных событий, как конференция разработчиков игр GDC, выставки PAX или E3. Подобной политики придерживаются не только новички игровой индустрии, но и проекты среднего класса. Так, большинство крупных издателей отказались от выпуска своих игр осенью 2026 года в связи с выходом в релиз «Grand Theft Auto VI» от Rockstar, боясь быть незамеченными игроками в период выхода долгожителя от студии, имеющую высокую репутацию на рынке не только среди игроков, но и среди других разработчиков и издателей.

Таким образом, можно сделать вывод, что при выводе инди-проекта в игровой индустрии на международный рынок необходимо пользоваться широким спектром инструментов, среди которых основными являются: учет культурных особенностей и традиционных ценностей стран, на которых планируется релиз игры, создание лояльного сообщества, маркетинг в социальных сетях и использование полного инструментария площадки дистрибуции; а для дальнейших продаж необходимо вести и поддержку после релиза, она позволит удержать игроков и их интерес к проекту, что принесет для компании не только прибыль, но и положительные отзывы, которые являются ключевым фактором при продвижении проекта площадкой и выборе игры пользователем.

Научный руководитель: кандидат педагогических наук, доцент кафедры истории и теории дизайна и медиакоммуникаций СПбГУПТД Пашедко Юлия Михайловна

Scientific supervisor: Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of History and Theory of Design and Media Communications SPbGUPTD Pashedko Yulia Mikhailovna

Список литературы:

1. ВЦИОМ: 77% россиян имеют опыт гейминга. URL: <https://tass.ru/obschestvo/24131793?clckid=5a05f7a5> (дата обращения: 08.03.2026)
2. Стратегия развития креативной экономики Российской Федерации на период до 2036 года. URL: https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya-disk-public%3A%2F%2FOpoaFuFDk45Uqg99sjddH8hYqGRoRUSV4OqRJlQ0Bx%2B4P7GLFKsMRAu7r4lk8IusskEAmkQ4kXOg0TR8ZsXayQ%3D%3D&name=Презентация_Стратегия%20КЭ_22.12.2025.pdf&nosw=1&clckid=20c5a182 (дата обращения: 08.03.2026)
3. «Индюки» учатся летать. Как российские независимые игры покоряют границу. URL: https://incruussia.ru/understand/indi_games/ (дата обращения: 09.03.2026)
4. Игры, созданные при поддержке ИРИ, скачали более 6,7 млн раз. URL: <https://.../news/igry-sozdannye-pri-podderzhke-iri-skachali-bolee-6-7-mln-raz/?clckid=e51e9739> (дата обращения: 09.03.2026)
5. Названы победители конкурса прототипов игр от ИРИ. URL: <https://vkplay.ru/media/news/nazvany-pobediteli-konkursa-prototipov-igr-ot-iri/?clckid=68cc137e> (дата обращения: 10.03.2026)
6. Российский рынок видеоигр вырастет до 257 млрд руб. к 2030 г. URL: <https://www.comnews.ru/content/239674/2025-06-17/2025-w25/1008/rossiyskiy-rynok-videoigr-vyrastet-do-257-mlrd-rub-k-2030-g> (дата обращения: 10.03.2026)
7. Newzoo's Global Market Report 2025. URL: <https://newzoo.com/resources/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2025?clckid=d8bcf6f4> (дата обращения: 12.03.2026)
8. The Latest PC Gaming Statistics (2025). URL: <https://explodingtopics.com/blog/pc-gaming-stats?clckid=cda01a00> (дата обращения: 13.03.2026)
9. How many people use Steam? URL: <https://levvvel.com/steam-statistics/?clckid=697283dd> (дата обращения: 13.03.2026)

References:

1. VTsIOM: 77% of Russians have experience in gaming. URL: <https://tass.ru/obschestvo/24131793?clckid=5a05f7a5> (date accessed: 08.03.2026)
2. Strategy for the development of the creative economy of the Russian Federation for the period up to 2036. URL: https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya-disk-public%3A%2F%2FOpoaFuFDk45Uqg99sjddH8hYqGRoRUSV4OqRJlQ0Bx%2B4P7GLFKsMRAu7r4lk8IusskEAmkQ4kXOg0TR8ZsXayQ%3D%3D&name=Презентация_Стратегия%20КЭ_22.12.2025.pdf&nosw=1&clckid=20c5a182 (date accessed: 08.03.2026)
3. "Turkeys" are learning to fly. How Russian independent games are conquering the world. URL: https://incruussia.ru/understand/indi_games/ (date accessed: 09.03.2026)
4. Games created with the support of IRI have been downloaded more than 6.7 million times. URL: <https://.../news/igry-sozdannye-pri-podderzhke-iri-skachali-bolee-6-7-mln-raz/?clckid=e51e9739> (date accessed: 09.03.2026)
5. The winners of the game prototypes competition from IRI have been announced. URL: <https://vkplay.ru/media/news/nazvany-pobediteli-konkursa-prototipov-igr-ot-iri/?clckid=68cc137e> (date accessed: 10.03.2026)

6. The Russian video game market will grow to 257 billion rubles by 2030. URL: <https://www.comnews.ru/content/239674/2025-06-17/2025-w25/1008/rossiyskiy-rynok-videoigr-vyrastet-do-257-mlrd-rub-k-2030-g> (date accessed: 10.03.2026)
7. Newzoo's Global Market Report 2025. URL: <https://newzoo.com/resources/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2025?clckid=d8bcf6f4> (date accessed: 12.03.2026)
8. The Latest PC Gaming Statistics (2025). URL: <https://explodingtopics.com/blog/pc-gaming-stats?clckid=cda01a00> (date accessed: 13.03.2026)
9. How many people use Steam? URL: <https://levvvel.com/steam-statistics/?clckid=697283dd> (date accessed: 13.03.2026)

УДК 005.92:004.056(470+571)

Д.А. ШеховцоваСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**ОВЕРТУРИЗМ В РОССИИ: СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ГАРМОНИЗАЦИИ
ИНТЕРЕСОВ ЖИТЕЛЕЙ И ТУРИСТОВ**

© Д.А. Шеховцова, 2026

В статье исследуется феномен овертуризма в контексте современной российской действительности. Актуальность работы обусловлена стремительным ростом внутреннего туризма в России, который привел к беспрецедентной нагрузке на инфраструктуру популярных дестинаций, обострению социальных противоречий и появлению рисков для природных и культурных ландшафтов. Цель исследования — выявить специфику проявления овертуризма в российских регионах и проанализировать социально-культурные технологии, направленные на гармонизацию интересов местного сообщества и туристов. В статье систематизированы теоретические подходы к определению овертуризма, выделены его урбанистический и природно-рекреационный типы. Особое внимание уделено влиянию чрезмерного турпотока на качество жизни горожан, включая рост цен, перегрузку инфраструктуры и трансформацию культурной среды.

Ключевые слова: овертуризм, устойчивый туризм, локальное сообщество, туристские потоки, социально-культурные технологии, внутренний туризм, культурное наследие.

D.A. ShekhovtsovaSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**OVERTOURISM IN RUSSIA: SOCIO-CULTURAL TECHNOLOGIES FOR THE HARMONIZATION OF
THE INTERESTS OF LOCALS AND TOURISTS**

The article examines the phenomenon of overtourism in the context of contemporary Russian reality. The relevance of the research is обусловлен the rapid growth of domestic tourism in Russia, which has led to an unprecedented strain on the infrastructure of popular destinations, the exacerbation of social contradictions, and the emergence of risks to natural and cultural landscapes. The aim of the study is to identify the specific manifestations of overtourism in Russian regions and to analyze the socio-cultural technologies aimed at harmonizing the interests of the local community and tourists. The article systematizes theoretical approaches to the definition of overtourism and identifies its urban and natural-recreational types. Special attention is paid to the impact of excessive tourist flow on the quality of life of citizens, including rising prices, infrastructure overload, and the transformation of the cultural environment.

Keywords: overtourism, sustainable tourism, local community, tourist flows, socio-cultural technologies, domestic tourism, cultural heritage.

В последние годы российская туристская отрасль переживает беспрецедентный подъем. На фоне геополитических изменений и ограничений выездного туризма внутренние путешествия стали доминирующим трендом: количество туристических поездок по стране выросло на 4% по итогам прошлого года, и отрасль демонстрирует устойчивость даже в непростых экономических условиях [1]. Однако стремительный рост турпотока обнажил проблему, ранее характерную преимущественно для европейских туристских центров, — овертуризм, или чрезмерную туристическую нагрузку на территорию и местное сообщество.

Актуальность проблемы для России обусловлена не только количественными показателями, но и качественными изменениями туристских потоков. Традиционные лидеры внутреннего туризма — Краснодарский край, Москва и Московская область, Санкт-Петербург, Татарстан, города Золотого кольца — ежегодно принимают миллионы гостей, что создает колоссальную нагрузку на инфраструктуру, общественные пространства и экосистемы. При этом новые популярные направления — Мурманская

область, Карелия, Алтай, Дагестан, Калининградская область — столкнулись с вызовами, к которым оказались не готовы ни инфраструктура, ни местные сообщества [2].

Противоречие между экономическими выгодами туризма и качеством жизни местного населения в российских условиях приобретает специфические черты. В отличие от европейских городов, где овертуризм часто связан с переполненностью исторических центров, в России проблема осложняется дефицитом качественной туристской инфраструктуры, неравномерностью пространственного развития и уязвимостью природных комплексов в регионах с хрупкими экосистемами [2].

Цель настоящей статьи заключается в анализе социально-культурных технологий, позволяющих гармонизировать интересы жителей и туристов в российских туристских центрах. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: раскрыть специфику проявления овертуризма в российских регионах; выявить характер его влияния на локальные сообщества; рассмотреть применяемые в России технологии регулирования туристских потоков; проанализировать механизмы гармонизации интересов стейкхолдеров; обобщить перспективные направления развития туризма с учетом принципов устойчивости.

Понятие овертуризма (от англ. overtourism) вошло в российский профессиональный дискурс относительно недавно, однако явление, обозначаемое этим термином, уже стало предметом острых дискуссий среди экспертов отрасли. Под овертуризмом понимается ситуация, при которой туристический поток становится настолько интенсивным, что начинает доставлять неудобства местному населению, сказываясь на качестве их жизни, и создает чрезмерную нагрузку на инфраструктуру и природные комплексы [3].

Применительно к российской действительности важно разграничивать два типа овертуризма. Первый — классический урбанистический овертуризм, характерный для крупных исторических центров (Санкт-Петербург, Москва, города Золотого кольца), где в пиковые сезоны концентрация туристов в общественных пространствах достигает критических значений. Второй — природно-рекреационный овертуризм, проявляющийся в регионах с уникальными природными комплексами (Алтай, Камчатка, Карелия, Коми, Мурманская область), где антропогенная нагрузка угрожает хрупким экосистемам.

Причины возникновения овертуризма в России носят системный характер. Во-первых, это переориентация туристского спроса с зарубежных направлений на внутренние после 2020–2022 годов, что создало «туристический бум» в ограниченном числе наиболее популярных регионов. Во-вторых, развитие цифровых платформ бронирования и социальных сетей привело к медийной популяризации ранее малоизвестных локаций, которые оказались не готовы к резкому росту посещаемости. В-третьих, транспортная доступность (развитие бюджетных авиаперевозок, субсидирование региональных рейсов) сделала путешествия по стране доступными для широких слоев населения. В-четвертых, отставание темпов строительства туристской инфраструктуры от темпов роста турпотока создало ситуацию, при которой даже при умеренном числе туристов возникает ощущение перегруженности [4].

Эксперты Ассоциации туроператоров России (АТОР) отмечают, что в некоторых регионах турпоток рос настолько быстро, что инфраструктура за ним не успевала. Яркий пример — Дагестан, где за последние три-четыре года количество путешественников увеличилось на 50% при ежегодном приросте в среднем на 15% [4]. Для сохранения рыночного равновесия требовалось пропорциональное увеличение номерного фонда, однако инвесторы в ковидный и постковидный периоды не спешили вкладываться в строительство гостиниц. Аналогичная ситуация наблюдается в санаториях Кавказских Минеральных Вод, где дефицит мест связан со сложностью создания медицинской инфраструктуры. Воздействие чрезмерных туристских потоков на российские территории и принимающие сообщества проявляется в нескольких взаимосвязанных аспектах.

Рост цен на жилье и услуги становится наиболее ощутимым последствием для местных жителей. В Сочи, например, из 70 тысяч гостиничных номеров только 30 тысяч можно назвать качественными, что создает дефицит предложения и провоцирует ценовой рост в высокий сезон. Развитие рынка краткосрочной аренды через онлайн-платформы еще больше обостряет ситуацию, делая долгосрочную аренду недоступной для многих горожан. В популярных туристских центрах цены на продукты питания, товары повседневного спроса и услуги в пиковый сезон также демонстрируют существенный рост, что больно бьет по бюджетам местных жителей [5].

Перегрузка инфраструктуры и общественных пространств приобретает в российских условиях специфические черты. Небольшие аэропорты в Мурманской области или на Алтае сегодня испытывают серьезную перегрузку, не справляясь с возросшим пассажиропотоком. В Санкт-Петербурге в период белых ночей Невский проспект становится практически непроходимым, а метро в часы пик переполнено до такой степени, что местные жители стараются избегать поездок в центральные районы. Общественные пляжи, парки, набережные утрачивают функцию рекреационных зон для горожан, превращаясь в туристические аттракционы.

Экологический ущерб становится критическим фактором для регионов с уникальными природными комплексами. В Мурманской области туристы вытаптывают и проезжают на машинах по

мхам и лишайникам, которые растут всего по 2 см в год — для восстановления такого покрова может уйти до ста лет [2]. Аналогичные проблемы фиксируются на Камчатке, Сахалине, в Коми. При этом не всегда кемпинги и глэмпинги строятся с соблюдением природоохранных норм, что усугубляет нагрузку на экосистемы.

Трансформация культурной среды и утрата локальной идентичности проявляются в коммерциализации традиционных промыслов и ритуалов. В республиках Северного Кавказа, в Бурятии, на Алтае этнические традиции все чаще превращаются в шоу для туристов, утрачивая сакральное значение. В городах Золотого кольца историческая среда адаптируется под ожидания туристов, что ведет к утрате аутентичности и превращению исторических центров в монофункциональные туристические анклавы [6].

Формирование негативного отношения жителей к туристам в России пока не достигло европейских масштабов (протесты в Барселоне или Венеции), однако напряженность нарастает. Жители Сочи, Санкт-Петербурга, Суздаля все чаще выражают недовольство «нашествием» приезжих, а в социальных сетях разворачиваются дискуссии о том, что городская среда перестает быть комфортной для горожан.

Преодоление негативных последствий овертуризма требует внедрения комплекса социально-культурных технологий, адаптированных к российским условиям и учитывающих специфику отечественных туристских дестинаций.

Пространственное распределение туристских потоков реализуется через развитие альтернативных маршрутов и создание новых точек притяжения. В России действует 57 национальных туристских маршрутов, включая 5 межрегиональных: «Золотое кольцо», «Энергия Ладоги», «Великий Волжский путь», «Сибирские каникулы», «Государева дорога». Цель проекта — предложить гостям готовые, продуманные сценарии путешествий, которые открывают самое важное и интересное в регионе с гарантией комфорта и безопасности. Развитие таких маршрутов позволяет деконцентрировать потоки и перенаправить часть туристов с перегруженных направлений на новые территории.

Примером успешной реализации этой технологии служит турмаршрут «Купеческий Слободской» в Кировской области, получивший признание на федеральном уровне. Проект основан на реальных исторических событиях и личностях прошлого, что создает уникальный культурный контекст. Важной особенностью стало внедрение цифровых решений: на ключевых участках размещены информационные стенды с QR-кодами, сканирование которых открывает доступ к аудиогидам. Такой подход не только повышает привлекательность маршрута, но и позволяет равномерно распределять посетителей по территории [6].

Событийный менеджмент и календарное регулирование турпотоков позволяют сгладить пиковые нагрузки. Проведение крупных фестивалей и культурных мероприятий в низкий сезон, дифференциация цен на туристские услуги, развитие событийного туризма способствуют более равномерной загрузке инфраструктуры в течение года. Некоторые регионы (Хакасия, Коми) ограничивают число туров, устанавливая финансовый барьер и предлагая сложные маршруты, доступные только подготовленным путешественникам. Например, в Хакасии попасть в музей-заповедник «Оглахты» можно только в составе небольшой группы с экскурсоводом и не каждый день — это позволяет сохранить петроглифы, которым более пяти тысяч лет [2].

Культурно-просветительские программы для туристов направлены на формирование модели ответственного поведения. В Псковской области проводится форум социально ответственного туризма «#Путешествуя – помогай!», где обсуждаются вопросы бережного отношения к окружающей среде и поддержки местного сообщества. Полистовский заповедник демонстрирует успешный опыт выстраивания отношений с местным населением, при котором охрана природы становится выгодной жителям и появляются возможности для их участия в развитии экологического и сельского туризма.

Цифровые технологии и концепция «умного туризма» активно внедряются в российскую практику. Помимо уже упомянутых аудиогидов с QR-кодами, развиваются системы мониторинга туристских потоков, мобильные приложения с информацией о загруженности достопримечательностей, онлайн-платформы бронирования с прозрачными условиями. Интерактивная программа «Культурные маршруты России» предлагает технологичный способ знакомства молодежи с культурой народов России через виртуальные путешествия по регионам с использованием VR-очков. Такие технологии позволяют получить культурный опыт без физического присутствия, снижая нагрузку на туристские объекты.

Ограничительные меры в России пока применяются осторожно, что связано с государственной политикой развития внутреннего туризма и увеличением числа турпоездок. На правительственном уровне поставлена задача продолжения развития внутреннего туризма и привлечения как можно большего числа гостей, включая иностранных [1]. Однако отдельные ограничения вводятся: например, штрафы за нарушение порядка на особо охраняемых природных территориях, запрет на установку палаток в необорудованных местах, регулирование доступа к особо ценным объектам наследия.

Гармонизация интересов различных стейкхолдеров туристской деятельности требует перехода от административно-запретительной модели к партисипативной, предполагающей активное вовлечение местного сообщества в процессы управления туризмом.

Вовлечение местного сообщества в управление туризмом в российских регионах реализуется через различные механизмы. В рамках национального проекта «Туризм и гостеприимство» предусмотрены инструменты поддержки локальных инициатив, включая единую субсидию регионам. В 2025 году 82 региона получили 8,5 млрд рублей под обязательства нарастить турпоездки на 9 млн. Важно, чтобы эти средства направлялись не только на создание туристской инфраструктуры, но и на проекты, улучшающие качество жизни местного населения [1].

Развитие концепции устойчивого и ответственного туризма становится ценностной основой для гармонизации интересов. Туроператоры, работающие с национальными маршрутами, отмечают важность диалога с региональными властями и местными сообществами. Кирилл Соколов, генеральный директор компании «Невские сезоны», подчеркивает: поддержка выражается в размещении информации на официальных турпорталах, работе инфоцентров, организации роуд-шоу, что позволяет адресно привлекать аудиторию и туроператоров. В свою очередь, бизнес использует свои ресурсы для продвижения территорий и создания качественного турпродукта.

Создание общественных площадок для диалога жителей, бизнеса и власти признается ключевым фактором успеха. Туроператоры сходятся во мнении, что им важно чувствовать себя частью команды. Сергей Никулин из архангельского «Помор-Тура» говорит о необходимости регулярных рабочих встреч с участием региональных органов власти, поставщиков услуг и туроператоров хотя бы раз-два в год для обсуждения наболевших вопросов и планирования совместных шагов. Такой диалог позволяет учитывать интересы всех сторон и предотвращать конфликты на ранних стадиях.

Поддержка локальной культуры и традиций через туристские продукты становится важным механизмом сохранения аутентичности. Участники рынка предлагают вместе с властями продумывать не только инфраструктуру, но и маркетинг: помогать с разработкой фирменного стиля, поддерживать создание памятных сувениров, содействовать в согласовании выгодных условий работы с музеями. Туроператор «Лайт» из Ставропольского края создал настольную игру по мотивам национального маршрута «Достояние Ставропольской губернии», что вызвало интерес у туристов и запоминается надолго [6].

Формирование культуры уважительного поведения туристов реализуется через просветительские программы и информационные кампании. Эксперты подчеркивают необходимость работы с цифровым поколением путешественников, объяснения ценности аутентичного культурного опыта и важности бережного отношения к природе и культурному наследию.

Сравнение российских практик с зарубежным опытом позволяет выявить как общие закономерности, так и специфические особенности отечественного подхода к регулированию туристских потоков.

В европейских туристских центрах (Венеция, Амстердам, Барселона) акцент делается на ограничительных мерах: введение платы за въезд, запрет на заход круизных лайнеров, ограничение краткосрочной аренды жилья, квоты на туристические автобусы. Эти меры стали ответом на критическую перегрузку исторических центров и активные протесты местных жителей [3].

Российский подход, напротив, ориентирован на развитие и стимулирование туризма. По словам вице-президента АТОР Сергея Ромашкина, «на правительственном уровне у нас сейчас поставлена иная задача — продолжение развития внутреннего туризма и увеличение числа турпоездок по стране, а также популяризация России как туристического направления и привлечение как можно большего числа туристов, в том числе иностранных». Учитывая текущую международную ситуацию, огромная Россия в целом не страдает от переизбытка туризма, а ранее принимала гораздо больше гостей.

Однако это не означает отсутствия проблем. Эксперт Наталья Анисимова подчеркивает, что в России нет овертуризма в классическом понимании, но есть проблемы с отельной инфраструктурой. В регионах ее явно недостаточно, несмотря на активное строительство в последние годы. Остро не хватает гостиниц уровня 4 и 5 звезд, слабо представлены доступные по цене отели для семейного отдыха, работающие по системе «все включено».

В этом контексте показательно, что ключевым инструментом государственной политики выступает программа льготного кредитования строительства гостиниц. В рамках национального проекта «Туризм и гостеприимство» уже отобрано 344 проекта на 73 тысячи номеров. География проектов охватывает всю страну — от Северного Кавказа до Сахалина, в программе участвуют 65 регионов. Параллельно с крупными проектами развивается сегмент модульных гостиниц: уже введено 10 тысяч номеров.

Возможности адаптации зарубежного опыта в российских условиях связаны с необходимостью учета культурной специфики, особенностей градостроительной структуры и менталитета местного населения. Механическое копирование ограничительных мер без учета локального контекста может

привести к обратным результатам. Приоритетными для адаптации представляются технологии пространственного распределения потоков, событийного менеджмента и вовлечения сообщества, тогда как жесткие ограничительные меры требуют более тщательной проработки с учетом российских реалий.

Дальнейшее развитие социально-культурных технологий регулирования туризма в России будет определяться несколькими ключевыми трендами, связанными с реализацией национального проекта «Туризм и гостеприимство», цифровизацией отрасли и трансформацией культурных индустрий.

Интеграция технологий «умного города» в управление туризмом открывает перспективы создания единых информационных пространств, объединяющих данные о туристских потоках, состоянии инфраструктуры, загруженности объектов показа. Опыт Слободского с внедрением QR-кодов и аудиогидов может быть масштабирован на другие муниципалитеты. Как отмечает исполнительный директор Всероссийской ассоциации развития местного самоуправления Андрей Малхасян, подобный подход может стать эталоном для других территорий, поскольку позволяет сочетать сохранение историко-культурного наследия и внедрение цифровых решений.

Повышение роли культурных проектов и креативных индустрий создает альтернативу традиционному экскурсионному туризму. Интерактивные программы, подобные «Культурным маршрутам России», позволяют погружаться в культуру регионов с использованием современных технологий. Креативные кластеры, арт-пространства, дизайн-заводы становятся новыми точками притяжения, способными оттянуть часть потока из перегруженных исторических центров [7].

Формирование устойчивых туристских стратегий развития городов предполагает переход от количественных показателей (число туристов, объем платных услуг) к качественным (удовлетворенность, вовлеченность, вклад в сохранение наследия). Важным направлением становится развитие методологии оценки рекреационной емкости территорий и предельно допустимых нагрузок, что позволит перейти от интуитивных оценок к научно обоснованным нормативам туристской нагрузки.

Отдельного внимания заслуживает проблема подготовки кадров для туристской отрасли. Дефицит квалифицированных гидов, специалистов гостиничного сервиса, менеджеров туризма становится тормозом для развития даже при наличии инфраструктуры. Решение этой задачи требует взаимодействия образовательных учреждений, бизнеса и региональных властей.

Важным трендом становится вовлечение граждан в инвестирование в строительство гостиниц. Совместно с Минстроем, Росреестром, Российским союзом туристической индустрии и банками подготовлена концепция, предлагающая разрешить механизм долевого участия для строительства гостиниц категории не ниже трех звезд с обязательным условием управления такими объектами профессиональным гостиничным оператором [5].

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что проблема овертуризма в российских условиях приобретает специфические черты, отличающие ее от классических европейских сценариев. В России мы имеем дело не столько с абсолютным переизбытком туристов, сколько с инфраструктурными дисбалансами: дефицитом качественных средств размещения, неравномерностью пространственного развития, уязвимостью природных комплексов в регионах с хрупкими экосистемами. Ключевым выводом исследования является понимание того, что гармонизация интересов жителей и туристов возможна только при комплексном подходе, сочетающем развитие инфраструктуры, пространственное распределение потоков, внедрение цифровых технологий и активное вовлечение местного сообщества. Успешные практики российских регионов — Слободского, Полистовского заповедника, Алтайского края — демонстрируют, что даже при ограниченных ресурсах можно создавать качественные туристские продукты, учитывающие интересы всех сторон.

Особую значимость для российских туристских центров приобретает профилактика овертуризма — создание систем мониторинга, оценка рекреационной емкости территорий, формирование культуры ответственного туризма на стадии становления туристских потоков. Опыт европейских городов, столкнувшихся с негативными последствиями овертуризма, должен быть учтен при разработке стратегий развития отечественных дестинаций, но с обязательной адаптацией к российским реалиям.

Реализация национального проекта «Туризм и гостеприимство» создает институциональные и финансовые возможности для перехода к устойчивым моделям туристского развития. Важно, чтобы при планировании новых проектов учитывался не только экономический эффект, но и социальное воздействие на принимающие сообщества, а также долгосрочные последствия для культурного и природного наследия. Только баланс между развитием туристской индустрии и сохранением качества жизни местного населения способен превратить туризм из источника социальных конфликтов в инструмент гармоничного развития российских территорий и диалога культур. Достижение этого баланса требует совместных усилий государства, бизнеса и гражданского общества, а также готовности всех сторон к диалогу и поиску компромиссов.

Список литературы (оформляется по ГОСТ Р 7.0.5-2008)

1. Росстат подвел итоги года: турпоток по России достиг 97 миллионов поездок // Санкт-Петербургские ведомости : [сайт]. – 2026. – 13 февраля. – URL: https://spbvedomosti.ru/news/country_and_world/rosstat-podvel-itogi-goda-turpotok-po-rossii-dostig-97-millionov-poezdok/ (дата обращения: 13.03.2026).
2. Зимний сезон 2025–2026 гг. в России: падение на фоне роста цен и «нишевые» исключения // Ассоциация Туроператоров : [сайт]. – 2026. – 11 марта. – URL: <https://www.atorus.ru/article/zimniy-sezon-2025-2026-gg-v-rossii-padenie-na-fone-rosta-cen-i-nishevye-isklyucheniya-66880> (дата обращения: 13.03.2026).
3. Новичкова А.В. Овертуризм: локальные проблемы и глобальные решения / А.В. Новичкова, Н.В. Новичков // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2019. – Т. 13, № 4. – С. 41–50.
4. Восколович Н.А. Овертуризм в России: риски и возможности их минимизации / Н.А. Восколович // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2025. – № 6. – С. 20–39.
5. Исследование Minorhotels о трендах в сфере туризма и прогноз на 2026 год // ProHotel.ru : [сайт]. – 2026. – 8 января. – URL: <https://prohotel.ru/news-224233/0/> (дата обращения: 13.03.2026).
6. Орлова Н.П. Предпосылки формирования современных культурно-туристических дестинаций / Н.П. Орлова, М.А. Соколова // Universum: технические науки : электрон. научн. журн. – 2026. – № 1 (142). – URL: <https://7universum.com/ru/tech/archive/item/21815> (дата обращения: 13.03.2026).
7. МИТТ 2026: ключевые обновления выставки и отраслевые инициативы // Ассоциация Туроператоров : [сайт]. – 2026. – 10 февраля. – URL: <http://www.atorus.ru/node/66424> (дата обращения: 13.03.2026).

References

1. Rosstat podvel itogi goda: turpotok po Rossii dostig 97 millionov poezdok // Sankt-Peterburgskie vedomosti : [sajt]. – 2026. – 13 fevralya. – URL: https://spbvedomosti.ru/news/country_and_world/rosstat-podvel-itogi-goda-turpotok-po-rossii-dostig-97-millionov-poezdok/ (data obrashcheniya: 13.03.2026).
2. Zimnij sezon 2025–2026 gg. v Rossii: padenie na fone rosta tsen i «nishevye» isklyucheniya // Assotsiatsiya Turoperatorov : [sajt]. – 2026. – 11 marta. – URL: <https://www.atorus.ru/article/zimniy-sezon-2025-2026-gg-v-rossii-padenie-na-fone-rosta-cen-i-nishevye-isklyucheniya-66880> (data obrashcheniya: 13.03.2026).
3. Novichkova A.V. Overturizm: lokal'nye problemy i global'nye resheniya / A.V. Novichkova, N.V. Novichkov // Sovremennye problemy servisa i turizma. – 2019. – T. 13, № 4. – S. 41–50.
4. Voskolovich N.A. Overturizm v Rossii: riski i vozmozhnosti ikh minimizatsii / N.A. Voskolovich // Intellect. Innovatsii. Investitsii. – 2025. – № 6. – S. 20–39.
5. Issledovanie Minorhotels o trendakh v sfere turizma i prognoz na 2026 god // ProHotel.ru : [sajt]. – 2026. – 8 yanvarya. – URL: <https://prohotel.ru/news-224233/0/> (data obrashcheniya: 13.03.2026).
6. Orlova N.P. Predposylki formirovaniya sovremennykh kul'turno-turisticheskikh destinatsij / N.P. Orlova, M.A. Sokolova // Universum: tekhnicheskie nauki : elektron. nauchn. zhurn. – 2026. – № 1 (142). – URL: <https://7universum.com/ru/tech/archive/item/21815> (data obrashcheniya: 13.03.2026).
7. MITT 2026: klyuchevye obnoveniya vystavki i otraslevye initsiativy // Assotsiatsiya Turoperatorov : [sajt]. – 2026. – 10 fevralya. – URL: <http://www.atorus.ru/node/66424> (data obrashcheniya: 13.03.2026).

Научный руководитель: Доцент кафедры истории и теории дизайна и медиакommunikаций, кандидат педагогических наук, член Международного союза музеев (ICOM) Пашедко Ю.М.

Scientific supervisor: Associate Professor at the Department of History and Theory of Design and Media Communications, Associate Professor at the Department of Brand Communications, Candidate of Pedagogical Sciences (PhD in Pedagogy), Member of the International Council of Museums (ICOM) Pashedko Y.M.

УДК 654.4 (659.44)

И. Д. Краюшкина

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

АРТ-КОММУНИКАЦИИ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕННОСТИ БРЕНДА В СОВРЕМЕННОЙ МЕДИАСРЕДЕ

© И.Д. Краюшкина, 2026

Аннотация. В статье исследуются арт-коммуникации как значимый фактор формирования ценности бренда в условиях трансформации современной медиасреды. Анализируются изменения визуальной культуры, влияние цифровых технологий и особенности интеграции художественных практик в коммуникационные стратегии.

Ключевые слова: арт-коммуникации, бренд, брендинг, ценность бренда, визуальная культура, медиасреда, цифровые технологии

I. D. Krayushkina

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design"
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

ART COMMUNICATIONS AS A FACTOR IN BRAND VALUE FORMATION IN THE MODERN MEDIA ENVIRONMENT

Abstract. The article explores art communication as a key factor in shaping brand value within the context of a transforming media landscape. It analyzes changes in visual culture, the influence of digital technologies, and the integration of artistic practices into communication strategies.

Keywords: art communications, brand, branding, brand value, visual culture, media environment, digital technologies

Современная культура характеризуется сменой неких «поворотов» - визуального, медиального и мультисенсорного, что отражает тенденцию к усложнению способов восприятия и интерпретации информации [1]. Если на этапе визуального «поворота» фокус смещался на доминирование изображения как основного носителя смысла, то последующие трансформации превносили расширение каналов восприятия и вовлечение зрителя в более комплексный опыт взаимодействия.

Такие процессы непосредственно влияют на коммуникационные практики, в том числе в сфере брендинга. Брендинг представляет собой системную деятельность, ориентированную на построение и управление образом бренда [2]. Он объединяет комплекс маркетинговых и коммуникационных инструментов, работающих на создание устойчивых ассоциаций в сознании потребителей. В эпоху медиAPERенасыщенности визуальный компонент выходит за рамки простой репрезентации, становясь главным инструментом привлечения внимания, а его роль сводится к формированию эмоционального и чувственного опыта за счет эффектов погружения и вовлеченности.

В данном контексте правомерно говорить о становлении новой культурной парадигмы, где коммуникация приобретает всепроникающий характер, а искусство становится неотъемлемой частью повседневности. Современный человек находится в постоянном взаимодействии с визуально насыщенными объектами — от городских пространств до цифровых платформ, — где границы между искусством, дизайном и коммерческими коммуникациями постепенно размываются. Эстетизация окружающего пространства способствует внедрению художественных практик в самые разные сферы общественной жизни, включая маркетинг и брендинг. Как результат — бренд перестаёт быть исключительно экономической категорией и превращается в феномен культуры, транслирующий определённые смыслы и ценностные ориентиры.

На этом фоне особую значимость приобретают арт-коммуникации как форма взаимодействия искусства и коммуникационных стратегий. Несмотря на отсутствие единой трактовки данного понятия, в

научной литературе они рассматриваются как особый тип коммуникации, основанный на использовании художественных образов и креативных практик для передачи смыслов и формирования восприятия аудитории [3]. Важно подчеркнуть, что арт-коммуникации не ограничиваются уличным искусством или событийными форматами. Они охватывают множество форм — от визуальных и звуковых до гибридных, включающих цифровые и интерактивные элементы. Их главная отличительная черта — мощное эмоциональное воздействие, достигаемое благодаря художественному языку, способному доносить сложные культурные коды и символы.

В рамках брендинга арт-коммуникации особенно значимы, поскольку они позволяют выйти за рамки простого информирования и перейти к диалогу на уровне ценностей. В отличие от классической рекламы, они строятся на интерпретации и соучастии, что усиливает вовлеченность и формирует глубокие ассоциативные связи с брендом [4].

Так, арт-коммуникации — это особая форма коммуникационной деятельности, которая базируется на использовании художественных средств. Их возрастающая роль напрямую связана с развитием визуальной культуры и цифровых технологий [5]. Исследовательница Н. Ю. Фокина [4] называет арт-коммуникации действенным инструментом, способным не только формировать имидж бренда, но и увеличивать его экономическую ценность. В свою очередь, А. С. Кулик [3] акцентирует внимание на высокой эффективности визуальных сообщений: их образность и эмоциональная насыщенность обеспечивают мощное воздействие на аудиторию.

В процессе художественного обращения выделяются три основных компонента:

- субъект коммуникации (создатель художественного образа);
- объект восприятия (реципиент);
- коммуникативный медиум (произведение искусства, художественная форма).

Арт-коммуникации охватывают широкий спектр форм — от традиционных художественных практик до цифровых и интерактивных форматов. Как было упомянуто ранее, их отличает высокая степень эмоционального воздействия, обусловленная использованием художественного языка [1]. По своей сути арт-коммуникации представляют собой пространство пересечения искусства и маркетинга, где происходит взаимное заимствование методов и смыслов. Многообразие задач, которые решают арт-коммуникации, отражается в их многоуровневой функциональной структуре:

- когнитивная — передача знаний и смыслов;
- эмоционально-эстетическая — создание эмоционального отклика;
- культурно-символическая — трансляция ценностей и культурных кодов;
- социально-интегративная — объединение аудитории вокруг общих смыслов;
- коммуникативная — установление диалога;
- маркетингово-брендинговая — построение имиджа бренда. [6]

Отличительной чертой арт-коммуникаций выступает их диалогический характер. В противовес линейной модели коммуникации, предполагается двустороннее взаимодействие с активным участием аудитории: пользователи не только воспринимают сообщение, но и интерпретируют его, создавая собственные смыслы, делятся контентом и вовлекаются в его трансформацию. [7] Это отражает современные тенденции медиапотребления, где аудитория становится соавтором коммуникации. Арт-коммуникации также способствуют созданию благоприятной коммуникационной среды, построенной на взаимном внимании и вовлеченности, что соответствует современным подходам в PR, ориентированным на долгосрочные отношения между организацией и ее общественностью. [8]

Значительное влияние на развитие арт-коммуникаций оказывают цифровизация и внедрение технологий искусственного интеллекта. Генеративные алгоритмы и нейросети сегодня активно задействованы в создании визуального и текстового контента, что существенно ускоряет коммуникационные процессы и расширяет арсенал инструментов, доступных брендам. Цифровая трансформация открывает новые горизонты для арт-коммуникаций: развитие искусственного интеллекта и цифровых платформ меняет сложившиеся практики создания и распространения контента [9].

С одной стороны, эти технологии предоставляют широкие возможности для креативного самовыражения и позволяют воплощать сложные художественные концепции. С другой — возникает риск унификации контента и утраты уникальности, поскольку алгоритмы опираются на существующие паттерны и шаблоны. Это ставит под вопрос границы между подлинным творчеством и его технологической имитацией.

В условиях массового производства контента все более остро проявляется проблема различия оригинального и вторичного, а также достоверного и недостоверного. [10] Распространение цифровых медиа ведет к переосмыслению таких фундаментальных категорий, как авторство, подлинность и ответственность за создаваемый контент.

Говоря о механизме формирования ценности бренда арт-коммуникации позволяют выйти за пределы технологической имитации и сконструировать уникальное смысловое и символическое пространство:

Художественные образы способствуют формированию эмоциональной ценности бренда. Воздействуя на аффективную сферу, коммуникация приобретает характер эстетического опыта, а не рекламного сообщения, что усиливает вовлеченность и формирует устойчивую эмоциональную связь. [8]

Арт-коммуникации укрепляют символическую ценность бренда. Бренд через интеграцию в культурный контекст становится носителем смыслов, выходящих за пределы его утилитарного назначения [11].

Вовлеченность бренда в художественные практики выступает фактором накопления его культурного капитала. Участие в культурных проектах, взаимодействие с субъектами креативных индустрий и поддержка художественных инициатив формируют дополнительную ценность бренда и способствуют укреплению его социального положения.

Благодаря арт-коммуникациям пользовательский опыт обретает новое качество. В парадигме экономики впечатлений взаимодействие с брендом становится не просто коммуникацией, а событием или переживанием, что значительно повышает запоминаемость и формирует устойчивую лояльность аудитории [Там же].

Арт-коммуникации выступают инструментом дифференциации бренда в условиях насыщенной конкурентной среды. Применение уникальных художественных решений позволяет сформировать самобытный визуальный и смысловой язык, сложный для копирования, что обеспечивает устойчивость позиционирования.

Связь бренда с искусством и культурными проектами способствует укреплению доверия к нему. Подобная ассоциация воспринимается аудиторией как свидетельство ценностной ориентации и социальной ответственности, что создает основу для долгосрочных отношений [8].

Интерактивная природа арт-коммуникаций повышает степень вовлеченности аудитории. Включение пользователей в процессы создания и распространения контента переводит коммуникацию в формат диалога, что соответствует актуальным трендам медиапотребления [7].

Посредством арт-коммуникаций раскрывается идентификационный потенциал бренда. Потребители соотносят себя с транслируемыми культурными смыслами, что укрепляет их приверженность и наделяет бренд функцией средства самовыражения.

Обращение к художественным практикам способствует формированию долгосрочного бренд-капитала. В отличие от краткосрочных рекламных воздействий, арт-коммуникации создают устойчивые ассоциации, закрепляющиеся в сознании аудитории на длительный период.

Результативность арт-коммуникаций в значительной степени зависит от их аутентичности. Рассогласование художественных решений с ценностными ориентирами бренда способно вызвать снижение доверия и негативное восприятие, что обуславливает необходимость стратегически взвешенного подхода к их внедрению в коммуникационную практику.

Один из аспектов арт-коммуникаций является их способность к адаптации в условиях эволюции медиасреды и технологических изменений. В контексте цифровизации и внедрения искусственного интеллекта художественные практики обретают новые инструменты реализации, что расширяет спектр возможностей брендов по созданию креативных коммуникационных решений. Одновременно с этим повышается значимость осмысленного и этически выверенного использования технологий, поскольку ключевыми факторами результативности остаются содержательная наполненность и культурная релевантность [11].

Арт-коммуникации также содействуют укреплению позиции бренда как значимого участника культурного и социального дискурса. Включенность в актуальные общественные и культурные процессы позволяет бренду обретать не только экономическую, но и социальную значимость, что приобретает особую актуальность в контексте повышения требований аудитории к ценностной платформе компаний. Вследствие этого бренд начинает функционировать в качестве субъекта культурного производства, оказывающего воздействие на формирование смыслов и общественных ориентиров.

Наряду с этим использование арт-коммуникаций предполагает стратегическую согласованность всех элементов коммуникационной политики бренда. Достижение устойчивого результата возможно исключительно при условии интеграции художественных практик в целостную систему брендинга [7]. Фрагментарное или эпизодическое применение арт-форматов не позволяет обеспечить необходимый уровень вовлеченности и не создает предпосылок для формирования долгосрочного бренд-капитала.

Следовательно, арт-коммуникации представляют собой значимый фактор формирования ценности бренда в условиях современной медиасреды. Их специфика обусловлена способностью объединять эмоциональные, символические и культурные аспекты коммуникации, формируя многоуровневое восприятие бренда.

Встраивание художественных практик в систему брендинга позволяет выйти за рамки традиционного рекламного воздействия и перейти к построению устойчивых смысловых и ценностных связей с аудиторией. В контексте цифровизации и перенасыщенности медиaprостранства арт-

коммуникации обретают стратегическое значение, обеспечивая бренду конкурентные преимущества, культурную уместность и долгосрочную устойчивость.

Научный руководитель: доцент, кандидат искусствоведения

Андреева В.А.

Scientific supervisor: associate professor, candidate of art history

V.A. Andreeva

Список литературы

1. Венкова, А. В. Феномен иммерсивности. Мультисенсорный поворот в культуре : монография. — Санкт-Петербург : Астерион, 2021. — 336 с.
2. Ромат, Е. Маркетинговые коммуникации : учебник для вузов / Е. Ромат, Д. Сендеров. — Санкт-Петербург : Питер, 2021. — 496 с.
3. Кулик, А. С. Сообщения в визуальных арт-коммуникациях и их восприятие / А. С. Кулик // Коммуникология. — 2019. — Т. 7, № 2. — С. 41–50. — DOI: 10.21453/2311-3065-2019-7-2-41-50.
4. Фокина, Н. Ю. Арт-коммуникация в брендинге: экономические аспекты // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2022. — № 5-3. — С. 482–486. — URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2236> (дата обращения: 21.03.2026).
5. Бондровская, Д. Д. Современная медиасреда: традиции, актуальные практики и тенденции // Взгляд молодых исследователей : материалы XXI международной конференции студентов, магистрантов и аспирантов. — Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского университета, 2022. — С. 32–39.
6. Прохорович, Е. В. Арт-коммуникации в системе формирования региональной идентичности // Ценности и смыслы. — 2017. — № 1. — С. 51–57.
7. Fichnova, K., Spalova, L. Participative Art Marketing Communication and Creativity of User-generated Content // Central European Journal of Communication. — 2023. — Vol. 16, No. 1 (33). — P. 117–132.
8. Dolese, M. J., Kozbelt, A. Communication and Meaning-Making Are Central to Understanding Aesthetic Response in Any Context [Электронный ресурс] // Frontiers in Psychology. — 2020. — Vol. 11. — Article 473. — URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.00473/full> (дата обращения: 20.03.2026).
9. Павлова, О. А., Курбанова, А. О., Швеиц, О. Н. Демократизация доступа к искусственному интеллекту как вектор развития современной культуры: проблемы, тенденции и перспективы // Культурная жизнь Юга России. — 2025. — № 1. — С. 30–45. — DOI: 10.24412/2070-075X-2025-1-30-45.
10. Котлер, Ф., Келлер, К. Л. Маркетинг-менеджмент. — 15-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2018. — 848 с.
11. Котлер, Ф., Картаджайя, Х., Сетиаван, А. Маркетинг 4.0: от традиционного к цифровому. — Москва : Бомбора, 2020.

References

1. Venkova, A. V. (2021). *Fenomen immersivnosti. Multisensornyi povorot v kul'ture* [The phenomenon of immersiveness. Multisensory turn in culture]. Saint Petersburg: Asterion. (In Russian)
2. Romat, E., & Senderov, D. (2021). *Marketingovye kommunikatsii: uchebnik dlya vuzov* [Marketing communications: textbook for universities]. Saint Petersburg: Piter. (In Russian)
3. Kulik, A. S. (2019). Messages in visual art communications and their perception. *Kommunikologiya*, 7(2), 41–50. URL: <https://doi.org/10.21453/2311-3065-2019-7-2-41-50> (In Russian)
4. Fokina, N. Yu. (2022). Art communication in branding: economic aspects. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*, (5-3), 482–486. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2236> (accessed: 21 March 2026). (In Russian)
5. Bondrovskaya, D. D. (2022). Modern media environment: traditions, current practices and trends. In: *Proceedings of the 21st International Conference of Students, Master's and PhD Students "View of Young Researchers"* (pp. 32–39). Saint Petersburg: Saint Petersburg University Press. (In Russian)
6. Prokhorovich, E. V. (2017). Art communications in the system of regional identity formation. *Tsennosti i smysly*, (1), 51–57. (In Russian)
7. Fichnova, K., & Spalova, L. (2023). Participative art marketing communication and creativity of user-generated content. *Central European Journal of Communication*, 16(1(33)), 117–132.
8. Dolese, M. J., & Kozbelt, A. (2020). Communication and meaning-making are central to understanding aesthetic response in any context. *Frontiers in Psychology*, 11, 473. Available at: URL:

<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.00473/full> (accessed: 20 March 2026).

9. Pavlova, O. A., Kurbanova, A. O., & Shvets, O. N. (2025). Democratization of access to artificial intelligence as a vector of modern culture development: problems, trends and prospects. **Kul'turnaya zhizn' Yuga Rossii**, (1), 30–45. [<https://doi.org/10.24412/2070-075X-2025-1-30-45>] (In Russian)

10. Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). **Marketing management** (15th ed.). Saint Petersburg: Piter. (In Russian translation) 11. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2020). **Marketing 4.0: Moving from traditional to digital**. Moscow: Bombora. (In Russian translation)

УДК 659.4 (659.44)

К.М. Паршова

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

РЕБРЕНДИНГ КАК МЕТОДОЛОГИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ

© К.М. Паршова, 2026

В статье рассматривается ребрендинг как методологии корпоративных коммуникаций, выходящей за рамки традиционного понимания ребрендинга как обновления визуальной айдентики. Показано, что в условиях цифровизации, усиления конкуренции и изменения ожиданий стейкхолдеров ребрендинг выступает инструментом пересборки идентичности и обновления диалога компании с ключевыми аудиториями. Особое внимание уделено методам оценки эффективности ребрендинга как коммуникационного проекта, а также рискам и ограничениям, связанным с потерей символического капитала и несогласованностью коммуникаций.

Ключевые слова: ребрендинг; корпоративные коммуникации; идентичность; корпоративный брендинг; внутренняя коммуникация; внешняя коммуникация; бренд-платформа.

К.М. Parshova

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

REBRANDING AS A METHODOLOGY OF CORPORATE COMMUNICATIONS: THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS

© К.М. Parshova, 2026

The article examines rebranding as a methodology of corporate communications that goes beyond the traditional understanding of rebranding as merely updating visual identity. It demonstrates that in the context of digitalization, increasing competition, and changing stakeholder expectations, rebranding serves as a tool for restructuring brand identity and renewing the company's dialogue with key audiences. Particular attention is paid to methods for assessing the effectiveness of rebranding as a communication project, as well as to the risks and limitations associated with the loss of symbolic capital and inconsistent communications.

Keywords: rebranding; corporate communications; identity; corporate branding; internal communication; external communication; brand platform.

Современные компании работают в условиях высокой конкуренции, цифровой трансформации и постоянных изменений ожиданий стейкхолдеров, что требует регулярного пересмотра не только продуктовой, но и коммуникационной стратегии. В этих условиях ребрендинг перестает быть узким инструментом обновления визуальной айдентики и превращается в методологию управления корпоративными коммуникациями, позволяющую пересобрать смыслы бренда и способы диалога с ключевыми аудиториями. Для российских компаний, переживающих структурные изменения рынков, уход международных игроков и необходимость поиска новых позиционирований, ребрендинг становится одним из важных механизмов адаптации и антикризисного реагирования. Цель данной статьи — раскрыть ребрендинг как методологию корпоративных коммуникаций, объединяющую теоретические представления о бренде и идентичности с прикладными инструментами управления внутренними и внешними коммуникационными потоками. В соответствии с поставленной целью предполагается решить следующие задачи: проанализировать теоретические основания понимания бренда и ребрендинга, описать ребрендинг как поэтапный коммуникационный процесс, рассмотреть роль внутренних и внешних коммуникаций в его реализации, а также обозначить методы оценки эффективности и ключевые риски этого процесса [1], [2].

Бренд зачастую трактовался преимущественно как имидж, то есть как совокупность ассоциаций, возникающих в сознании потребителей под влиянием рекламы, визуальных символов и опыта потребления. Однако развитие корпоративного брендинга сместило акцент с внешнего образа на внутреннюю сущность бренда: ценности, миссию, видение, позиционирование и обещания, которые компания адресует своим аудиториям. В работах по корпоративному брендингу подчеркивается, что бренд выступает инструментом стратегического управления, связывающим бизнес-стратегию, корпоративную культуру и систему коммуникаций в единое целое [3].

С этой точки зрения ребрендинг рассматривается как процесс целенаправленного изменения элементов корпоративной идентичности, направленный на приведение в соответствие внутреннего содержания бренда и его внешнего коммуникативного образа. В современных подходах ребрендинг включает не только визуальную и вербальную корректировку (логотипа, фирменного стиля, слогана), но и пересборку бренд-платформы: уточнение или смену ценностей, формулировку новой миссии, переосмысление роли компании на рынке и в жизни клиентов. Таким образом, ребрендинг выступает как коммуникационный «перезапуск» бренда, в рамках которого компания изменяет способы разговора с миром — от внутренних нарративов до публичной медиастратегии [2], [4], [5].

Ребрендинг - поэтапный процесс, в котором коммуникации являются сквозным элементом на каждом шаге. В обобщенном виде можно выделить четыре взаимосвязанные стадии: анализ, разработка, внедрение и оценка. Аналитический этап включает аудит текущего бренда: изучение его позиции на рынке, восприятия со стороны клиентов и партнеров, анализ корпоративной культуры, выявление противоречий между заявленными ценностями и реальной практикой взаимодействия с аудиториями. Важную роль здесь играют исследовательские коммуникации — глубинные интервью с руководством и сотрудниками, опросы клиентов, анализ контента в медиа и социальных сетях, которые позволяют собрать карту существующих смыслов и ожиданий [4], [6].

На этапе разработки формируется новая или обновленная бренд-платформа: уточняется миссия, формулируется ценностное предложение, определяется желаемое позиционирование и характер бренда. Параллельно создается коммуникационная стратегия, задающая тональность, ключевые сообщения и основные темы диалога с целевыми аудиториями в разных каналах. Визуальная идентичность — логотип, цветовая палитра, типографика, графические элементы — становится визуальным выражением принятых смысловых решений и разрабатывается так, чтобы быть функциональным инструментом в различных медиа-средах. Внедрение включает запуск обновленного бренда во внутреннем и внешнем контуре: подготовку сотрудников, адаптацию носителей, реализацию рекламных, PR и digital-кампаний. На стадии оценки используются методы мониторинга медиа-активности, анализа метрик узнаваемости и отношения к бренду, а также бизнес-показателей, что позволяет корректировать коммуникационную стратегию после формального завершения ребрендинга [2], [4], [5].

Внутренние коммуникации играют ключевую роль в успешной реализации ребрендинга, поскольку сотрудники являются первыми носителями новой идентичности бренда. Без осознанного принятия изменений внутри компании, любые внешние трансформации останутся поверхностными и могут вызывать разрыв между декларируемыми ценностями и реальным опытом взаимодействия клиентов с брендом. Поэтому важной задачей становится выстраивание последовательной внутренней коммуникационной программы, сопровождающей ребрендинг на всех стадиях.

Важно не только передать сотрудникам знания о новых стандартах, но и создать пространство для обсуждения и обратной связи, где могут быть проговорены опасения, ожидания и предложения по улучшению коммуникаций. Вовлеченность персонала проявляется в том, насколько последовательно сотрудники используют новый язык бренда в повседневном взаимодействии с клиентами, партнерами и друг с другом, поэтому внутренние коммуникации можно рассматривать как тест жизнеспособности новой идентичности.

Внешние коммуникации обеспечивают «видимую» часть ребрендинга, формируя восприятие изменений со стороны клиентов, партнеров, медиа и широкой общественности. Новая идентичность транслируется через рекламу, PR-активности, сайт и цифровые платформы, социальные сети, события и партнерские проекты, что требует целостной медиастратегии. Такая стратегия должна обеспечивать согласованность визуальных, вербальных и смысловых элементов бренда во всех точках контакта: от упаковки и витрин до лендингов, рассылок и постов в социальных сетях [3], [4], [5].

Особое значение в современных условиях приобретают социальные сети и цифровые каналы, которые позволяют не только информировать аудиторию о произошедших изменениях, но и выстраивать диалог и проводить настройку коммуникаций на основе обратной связи. Через комментарии, реакции, пользовательский контент компания получает возможность оперативно измерять отклик на ребрендинг и редактировать сообщения, форматы. Ребрендинг предполагает длительную кампанию, в ходе которой последовательно объясняется смысл изменений, демонстрируются новые практики взаимодействия и подтверждается ценность обновленного бренда для разных групп стейкхолдеров [7].

Рассмотрение ребрендинга как коммуникационного проекта предполагает предварительное формулирование критериев успеха и показателей, по которым можно оценивать его результаты. К числу таких показателей относятся изменение осведомленности и узнаваемости бренда (brand awareness), динамика показателей отношения и доверия (brand attitude), метрики вовлеченности в цифровых каналах (просмотры, клики, комментарии, доля позитивных упоминаний), а также бизнес-показатели, связанные с поведением клиентов: повторные покупки, средний чек, конверсия. Важную роль играют и качественные индикаторы — изменение структуры ассоциаций с брендом, появление новых смысловых связей и оценка восприятия ценностей компании различными аудиториями [7].

Для сбора данных используются методы количественных и качественных исследований: опросы клиентов и сотрудников, глубинные интервью, фокус-группы, контент-анализ медиа и социальных сетей, сравнительный анализ показателей «до» и «после» запуска обновленного бренда. Системный подход к оценке позволяет не только зафиксировать непосредственные эффекты ребрендинга, но и выявить долгосрочные изменения в позиционировании компании, уровне лояльности и конкурентоспособности. [1]. Несмотря на высокий потенциал, ребрендинг связан с рядом рисков, большинство из которых имеют коммуникативную природу. Один из ключевых рисков — потеря накопленного символического капитала бренда, когда радикальное изменение визуальных и вербальных атрибутов приводит к снижению узнаваемости и разрыву привычных ассоциаций у лояльной аудитории. При недостаточной прозрачности и обоснованности изменений у клиентов и партнеров могут возникать вопросы относительно мотивов ребрендинга, что порождает негативные эмоции и информационные кризисы [1], [7].

Другой важный риск связан с несогласованностью внутреннего и внешнего контуров коммуникаций: если сотрудники не разделяют новые ценности и не понимают сути изменений, они будут транслировать противоречивые сигналы во взаимодействии с внешними аудиториями. Также ограничивающим фактором может выступать отраслевой и регуляторный контекст, в рамках которого далеко не все желаемые образы и сообщения могут быть реализованы без нарушения нормативных требований. Для снижения указанных рисков компаниям необходимо уделять внимание предварительной аналитике, вовлечению стейкхолдеров в обсуждение стратегических решений, поэтапному информированию аудитории и готовности корректировать коммуникационную стратегию в ответ на обратную связь [1], [3], [7].

Проведенный анализ позволяет рассматривать ребрендинг не только как инструмент обновления визуального образа компании, но и как интегративную методологию корпоративных коммуникаций, объединяющую стратегические, смысловые и технологические аспекты взаимодействия с аудиториями. Ребрендинг включает последовательные стадии анализа, разработки, внедрения и оценки, каждая из которых опирается на форматы коммуникаций и требует согласованной работы с внутренними и внешними стейкхолдерами. Успех ребрендинга определяется не столько масштабом визуальных изменений, сколько степенью согласованности новой идентичности с корпоративной культурой и ожиданиями аудитории, а также способностью компании выстроить прозрачный, аргументированный и длительный диалог о происходящих трансформациях. В дальнейшем перспективным представляется более детальное исследование влияния цифровых технологий и социальных медиа на сценарии ребрендинга, а также анализ практик создания бренда в сотрудничестве с клиентами и сотрудниками, что расширит понимание коммуникационной природы бренда в современных условиях [2], [5].

Научный руководитель: Доцент Андреева В.А.

Scientific supervisor: Associate Professor Andreeva V.A.

Список литературы

1. Ландграф П.А., Кирюков С.И. Корпоративный ребрендинг рыночно-ориентированных компаний: теоретические основы и направления дальнейших исследований // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnyy-rebrending-rynochno-orientirovannyh-kompaniy-teoreticheskie-osnovy-i-napravleniya-dalneyshih-issledovaniy> (дата обращения: 25.03.2026).
2. Ребрендинг: понятие, цели и этапы, виды и примеры // ICU Agency. 2024. URL: <https://icu.agency/articles/rebrending-kompanii-smysl-vidy-i-osnovnye-jetapy/> (дата обращения: 25.03.2026).
3. Гавришева А., Ребрендинг: что это такое и зачем он нужен // Газета.ру. 2024. URL: <https://www.gazeta.ru/business/2024/09/18/19763041.shtml> (дата обращения: 26.03.2026).
4. Ребрендинг: что это и зачем нужен, причины, этапы проведения // Otvetdesign. 2023. URL: <https://otvetdesign.ru/blog/chto-takoe-rebrending> (дата обращения: 26.03.2026).
5. Ребрендинг: что это, когда и зачем он нужен, как провести // Яндекс Практикум. 2025. URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-rebrending-zachem-on-nuzhen/> (дата обращения: 26.03.2026).
6. Бухарбаева А.Р., Мануйлова В.В. Ребрендинг как инструмент антикризисного реагирования в публичных коммуникациях бренда // CyberLeninka. 2024. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rebrending->

kak-instrument-antikrizisnogo-reagirovaniya-v-publichnyh-kommunikatsiyah-brenda/viewer (дата обращения: 27.03.2026).

7. Ребрендинг как инструмент маркетинговой деятельности // CyberLeninka. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rebranding-kak-instrument-marketingovoy-deyatelnosti/viewer> (дата обращения: 28.03.2026).

References

1. Landgraf P.A., Kiryukov S.I. Corporate rebranding of market-oriented companies: theoretical foundations and directions for further research // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnyy-rebranding-rynochno-orientirovannyh-kompaniy-teoreticheskie-osnovy-i-napravleniya-dalneyshih-issledovaniy> (accessed: 25.03.2026).
2. Rebranding: definition, goals and stages, types and examples // ICU Agency. 2024. URL: <https://icu.agency/articles/rebranding-kompanii-smysl-vidy-i-osnovnye-jetapy> (accessed: 25.03.2026).
3. Gavrisheva A. Rebranding: what it is and why it is needed // Gazeta.ru. 2024. URL: <https://www.gazeta.ru/business/2024/09/18/19763041.shtml> (accessed: 26.03.2026).
4. Rebranding: what it is, why it is needed, reasons, and stages of implementation // Otvetdesign. 2023. URL: <https://otvetdesign.ru/blog/cto-takoe-rebranding> (accessed: 26.03.2026).
5. Rebranding: what it is, when and why it is needed, and how to do it // Yandex Practicum. 2025. URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/cto-takoe-rebranding-zachem-on-nuzhen> (accessed: 26.03.2026).
6. Bukharbayeva A.R., Manuilova V.V. Rebranding as a tool of crisis response in a brand's public communications // CyberLeninka. 2024. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rebranding-kak-instrument-antikrizisnogo-reagirovaniya-v-publichnyh-kommunikatsiyah-brenda/viewer> (accessed: 27.03.2026).
7. Rebranding as a tool of marketing activity // CyberLeninka. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rebranding-kak-instrument-marketingovoy-deyatelnosti/viewer> (accessed: 28.03.2026).

УДК 339.13 (075.8)

Ю.М. Сергеева

ВИЗУАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ БРЕНДА

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна

191186, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, д.18

В статье рассматривается роль визуальной коммуникации в коммуникации бренда с потребителями, в условиях цифрового шума. Также анализируются наглядные компоненты, такие как фирменный стиль, оформление контента и социальных сетей, дизайн, упаковка. На основе теоретического исследования и рассмотрения полученных знаний на примере известного бренда делается вывод о влиянии визуальной коммуникации на формирование узнаваемости бренда и доверия потребителей.
Ключевые слова: визуальная коммуникация, визуал, бренд, бренд «LIME».

Y. M. Sergeeva

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

VISUAL BRAND COMMUNICATIONS

The article examines the role of visual communication in brand communication with consumers, in the context of digital noise. Visual components such as corporate identity, content and social media design, design, and packaging are also analyzed. Based on theoretical research and consideration of the knowledge gained using the example of a well-known brand, a conclusion is drawn about the influence of visual communication on the formation of brand awareness and consumer trust.

Keywords: visual communication, visual, brand, «LIME» brand.

Актуальность исследования обусловлена феноменом информационной перегрузки и визуального шума в цифровой среде, с которым каждый день сталкиваются пользователи. В этих условиях брендам необходимо привлекать клиентов и отличаться от своих конкурентов. Это приводит к трансформации визуальной коммуникации в сторону создания упрощенных и лаконичных визуальных образов. Бренды не просто стремятся следовать тенденциям минимализма и лаконичности, но и вынуждены продумывать стратегические ходы наперед.

В статье рассмотрены ключевые визуальные элементы бренда, которые помогают делать более доступные смысловые послы от бренда к потребителю. К ним относятся: фирменный стиль, дизайн упаковки, оформление цифровых каналов коммуникации и визуальный контент.

Из-за большого количества непрерывного информационного потока из разных каналов, бренды борются не только за продажи и интерес потребителей, но и за внимание – ограниченный и ценный ресурс современного человека. В связи с этим 74% потребителей отказываются от покупок из-за чувства перегруженности, а усугубляется ситуация тем, что 75% респондентов признаются, что чувствуют себя «заваленными рекламой» [1]. Поэтому создание сильного и грамотного визуала, который откликается у целевой аудитории, становится неотъемлемой частью единой стратегии бренда. Визуальная коммуникация способна выстроить доверительные отношения между клиентом и брендом в условиях цифрового шума и превратить коммуникацию в эстетичный и лаконичный процесс.

Главная цель визуальной коммуникации – установить глубокую, более качественную и осмысленную связь бренда с потребителем. Если зритель распознает в транслируемой брендом информации элементы своего опыта, то можно считать визуальное послание успешным, сохранившимся в памяти надолго.

Почему же визуал становится эффективным языком бренда. Рассмотрим несколько причин.

Визуальная информация воспринимается быстрее и по сравнению с текстом требует меньше когнитивных усилий. Так как текст состоит из закодированных символов, которые нужно расшифровать, это может занимать много времени и усилий. Изображения же доступны для понимания без сильной нагрузки, за счет простоты и легкости для восприятия визуальные образы становятся универсальным и быстрым способом коммуникации с аудиторией.

Текст, по своей природе, связан с конкретной языковой группой, поэтому нуждается в переводе и интерпретации в зависимости от культуры и территории. Визуальные элементы – это универсальный язык коммуникации, который не требует перевода, способный передать единый смысл и преодолеть языковые и

Наглядность вызывает больше доверия к информации за счет ее очевидности и конкретности, в отличие от текста, который каждый человек может додумать и трактовать по-своему. Визуальная информация, будь то фотография или видео, заставляют поверить в реальные факты и наладить честную коммуникацию с брендом.

Зачастую, именно эмоции позволяют принять окончательное решение о покупке, а визуальная коммуникация способствует созданию этих эмоций посредством эстетичных и красочных фотографий, динамичных видео, привлекательному дизайну. Также не менее важным моментом является выстраивание эмоционально окрашенного образа товара в глазах покупателей и эмоциональная связь с брендом. Это увеличивает привязанность клиентов к бренду и его привлекательность для целевой аудитории [2].

Основные виды визуальной коммуникации можно разделить на две группы: основополагающие и многосложные [3]. Самым главным элементом визуальной коммуникации является логотип, именно он является первым наглядным представлением бренда в цепочке знакомства потребителя с компанией. После него идут уже все дальнейшие элементы:

- Фирменный стиль (в том числе цветовая палитра и шрифты);
- Фото- и видеоконтент;
- Визуальный стиль оформления социальных сетей;
- Брендбук и гайдлайны;
- Дизайн упаковки.

Важно отметить, что все эти элементы визуальной коммуникации без комплексной работы не принесут успеха, а наоборот, создаст ощущение размытия образа бренда и потере доверия со стороны аудитории. На каждом этапе развития бренда необходимо иметь согласованность и системность в её элементах. Ведь в конечном итоге, у потребителя в сознании должно сформироваться единое визуальное представление о бренде.

Но даже самая узнаваемая визуальная коммуникация может перестать быть актуальной, поэтому важно вовремя трансформировать её и придумывать новые креативы. Успешные бренды должны вовремя реагировать на изменения в мире, культуре, технологиях, при этом не создавая резких перемен в визуальной коммуникации, а дающая логичную модернизацию визуальных образов.

Как показывают исследования [4], для аудитории важен контент без визуального шума, так ответило 51% опрошенных, 17% опрошенных отдали свои предпочтения эко-дизайну, но для большинства опрошенных самыми важными элементами дизайна оказались цветовая палитра и интерфейс сайта/приложения.

Визуализация занимает выигрышное положение за счет использования ее во многих процессах коммуникации бренда с потребителями. Фирменные цвета, шрифты, фотографии, видео, все эти наглядные формы помогают создавать эстетичные визуальные образы и выстраивать связь с клиентами.

Инновации в технологической сфере активно внедряются в практику брендов и оказывает колоссальное влияние на визуальную коммуникацию, задавая новые стандарты визуала и взаимодействия с аудиторией. Говоря о перспективах визуальных коммуникаций, для нового поколения пользователей на передний план выходит Искусственный интеллект (далее ИИ), интерактивный видеоконтент, который обладает вариативностью в зависимости от действий пользователя, а также виртуальная и дополненная реальность (AR и VR) [5]. На практике это выражается активным внедрением нейротехнологий в отрасли визуальных коммуникаций: в дизайне они помогают создавать визуальные материалы, которые легко считываются, в рекламе с помощью ИИ можно тестировать рекламные креативы, еще до запуска кампании, чтобы избежать ошибок и минимизировать риски.

По данным исследований, благодаря использованию ИИ инструментов, затраты на контент снижаются на 30–50%, а стоимость привлечения клиентов — на 30%. Кроме того, время на контент-продакшен сокращается на 60–80% благодаря нейросетям [6].

В настоящее время возможно создавать мудборды для съёмок, автоматизировать видео монтаж или сгенерировать готовое изображение, в необходимом стиле. Популярные бренды уже активно используют сгенерированные фотографии и видео для размещения на маркетплейсах. 61% опрошенных сказали, что относятся к нейрогенерации в карточках товаров – нейтрально, 17% - негативно, 16% – положительно [7].

Несмотря на очевидные преимущества Искусственного Интеллекта в визуальных коммуникациях, нарастает внимание к вопросам авторского права, обесценивания человеческого труда и замещения некоторых профессий машинным разумом.

Современное поколение всё чаще потребляет контент с помощью мобильных средств, поэтому айдентике стоит разрабатывать с учётом доступности трансляции на маркетплейсах, интерфейсах, социальных сетях и создавать краткие рекламные сообщения.

Минимализм также является тенденцией в визуальных коммуникациях. Бренды используют этот приём для упрощения контента и быстрой его передачи, при этом, не теряя суть. Простые, «ненагруженные» образы способствуют более легкой запоминаемости и лучшей фиксации в памяти.

Клипность мышления – особенность восприятия информации на сегодняшний день, человек предпочитает быстро, ярко, четко, но при этом достоверно и лаконично получить транслируемое сообщение. Для визуализации это означает персонализация контента и интерфейса под запросы конкретного пользователя

Кроме того, чтобы удержать внимание потребителей, все чаще визуальная коммуникация содержит элементы интерактивности, анимированность и геймификации. У брендов это может проявляться следующими способами: активной инфографикой, небольшой анимацией в интерфейсе приложения (в том числе и мини-игры), интерактивными историями, где клиенты сами выбирают как будет развиваться дальнейший сюжет.

Единый визуальный стиль – это не просто комплексная стратегия компании, но и залог узнаваемости. В свою очередь, хаос, разрозненность визуала и выкладываемого контента влечет потерю бренда и отток клиентов. Для этого бренды прибегают к изменениям визуальной концепции, в том числе ребрендингу.

Для иллюстрации теоретических положений рассмотрим визуальную коммуникацию бренда «LIME» [8]. Популярный, динамично развивающийся российский бренд одежды, обуви, аксессуаров, со спокойным, лаконичным контентом и визуальным доверием от аудитории. Визуальная коммуникация формируется на принципах современного минимализма и «тихой моды», при этом позиционирование не строится на люксовом сегменте.

У «Lime» прослеживается важная черта – целостность визуального языка. Магазины, сайт, соцсети, упаковка – всё работает в одном направлении. Аудитория видит, что дизайн «Lime» – не случайность, а системное решение [9].

Логотип отражает стремления бренда к эстетике и минимализму, поэтому так и выглядит – просто и лаконично. Цветовая палитра наполнена базовыми оттенками, такими как: белый, черный, серый, бежевый и коричневый. Помимо этого, в коллекциях встречаются и светло-желтые и розовые цвета, винные, голубые. Избегают ярких и агрессивных цветов, что позволяет следовать тенденциям и делать коллекции актуальными продолжительное время.

В области рекламы и маркетинга делается акцент на визуальную составляющую, при этом не используя навязчивую рекламу и маркетинг. Реклама в местах продаж выглядит динамичной, привлекающей внимание покупателей, выдержанной в фирменном стиле. В свою очередь, потребителем это воспринимается как часть качества самого продукта и делает этот бренд образцовым в своей категории (рис. 1, 2).



Рисунок 1 – Пример рекламы в торговом центре Санкт-Петербург



Рисунок 2 – Пример рекламы в торговом центре Санкт-Петербург

Магазины выполнены эстетично: преимущественно в интерьере спокойные тона, серые и бежевые оттенки, теплое освещение, растения и различные аксессуары. Каждая зона выполнена продуманно, а атмосфера уюта и премиальности, спокойная музыка, проработанная навигация делает посещение магазинов приятным и комфортным (рис. 3, 4).



Рисунок 3 – Пример оформления примерочных магазина



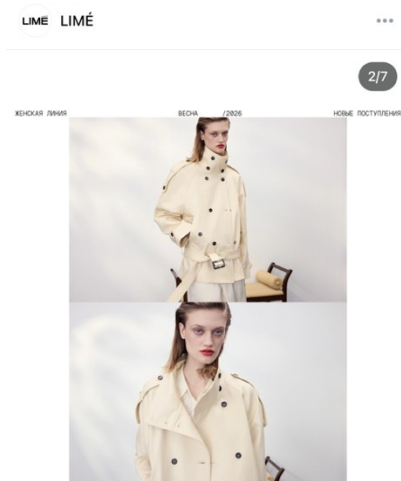
Рисунок 4 – Пример оформления офлайн магазина

Соцсети не являются исключением в целостной системе визуальной коммуникации «LIME». Если взглянуть на контент в социальных сетях (рис. 5, 6), то можно отметить красивые, минималистичные фотографии, снятые в нейтральных тонах и использование на некоторых снимках фирменных шрифтов. Все визуальные элементы с композиционной точки зрения выполнены просто, отсутствуют отвлекающие элементы, что позволяет акцентировать внимание именно на товаре бренда и удерживать внимание аудитории без когнитивного диссонанса.



Новинки женской линии LIMÉ изо льна: базовые модели рубашек, шорты, брюки, жилеты и жакеты в кремовых, шоколадных и голубых оттенках.

Рисунок 5 – Пример оформления социальных сетей бренда



Романтичные образы весеннего сезона — в новой капсуле LIMÉ Studio.

В центре внимания — бельевой стил Показать ещё

Рисунок 6 – Пример оформления социальных сетей бренда

Стоит отметить и фотографии, которые используются для сайта и социальных сетей. Именно через фотографии транслируются ценности бренда: уверенность, четкость, изящность, минимализм. Бренд на каждом снимке создает атмосферу естественности: модели в расслабленных позах, движении, видны живые эмоции. При этом главный акцент остается на одежде. Она показывается предметно, чтобы понять свойства ткани, крой, важные детали. Снимки на модели транслируют чувства, которые можно испытать благодаря покупке.

Основной сайт также выглядит лаконично, это содержится как в визуальном оформлении, так и самой структуре. Ресурс не содержит броских деталей, которые способствуют отвлечению внимания, в оформлении доминируют вышеперечисленные цвета бренда – белый, бежевый, серый, черный (рис. 7).

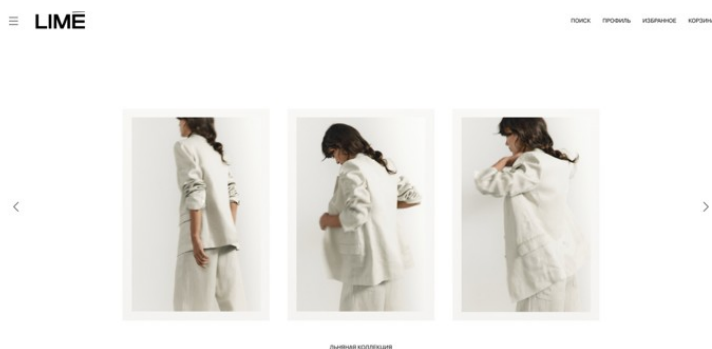


Рисунок 7 – Пример оформления официального сайта бренда «LIME»

Много пространства вокруг изображений товаров, понятный интерфейс, четкая иерархия заголовков и читабельный текст. Присутствует небольшой интерактив, проявляющийся в слайд шоу на главном экране, так и карусель из множества фотографий товара во всех ракурсах (рис. 8).

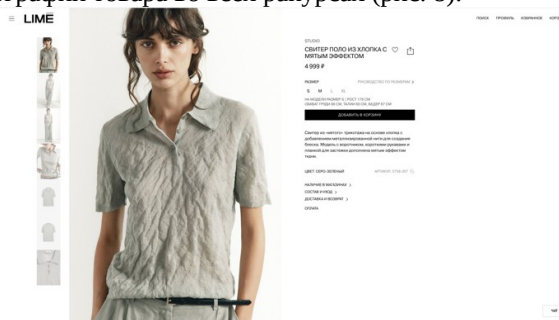


Рисунок 8 – Пример оформления страницы с товаром бренда «LIME»

Говоря об изученных ранее тенденциях визуальной коммуникации, включая внедрение ИИ, следует проанализировать использование подобных технологий в деятельности бренда «LIME». В открытых источниках нет конкретной информации об использовании ИИ, поэтому можно лишь сделать предположения.

Современные модные бренды прибегают к нейротехнологиям по разным причинам: протестировать рекламные кампании, создать визуал для постов или карточек товаров на маркетплейсах и других визуальных решений. Для рассматриваемого бренда данные технологии могут помочь в создании визуального позиционирования, при разработке мудборда новой коллекции и контента. Кроме того, цифровые инструменты помогают бренду анализировать потребительское поведение, прогнозировать тренды и оценивать эффективность маркетинговых коммуникаций. В свою очередь, это обозначит «LIME» как бренд, идущий в ногу с инновациями, быстро реагирующим на новые изменения в обществе и отрасли.

Все эти факты отвечают принципам минимализма и экономии внимания в современной визуальной коммуникации бренда со своей аудиторией. Анализ визуальной составляющей бренда показал, что последовательность и продуманность визуальных элементов является ключевым условием для успешной стратегии развития бренда. В следствие чего бренд «LIME» можно считать примером грамотной стратегии бренда с аудиторией в условиях нынешнего рынка товаров.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что бренды учатся вести коммуникацию с потребителями гораздо короче, понятнее и лаконичнее, ведь в условиях информационного перегруза это максимально важно. Новые тенденции диктуют свои требования и качество к контенту, при этом расширяя возможности бренда для коммуникации с аудиторией. Сильный и привлекательный визуал в современных коммуникациях играет ключевую роль в формировании узнаваемости бренда, доверия аудитории и принятия потребительских решений.

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. Достаточно 100 миллисекунд, чтобы запомнить бренд. URL: <https://www.sostav.ru/publication/dostatochno-100-millisekund-chtoby-zapomnit-brend-82020.html> (дата обращения: 23.03.2026).
2. Фёдорова А. В., Лагутина М. А., Буханов Г. В. Проектирование вариативных систем визуальной идентификации бренда как инновационный подход в коммуникативном дизайне // Российская школа связей с общественностью. 2023. № 31. С.10 – 30.

3. Кузнецова Е. Ю., Белько Т. В. Анализ дизайनावизуальной коммуникации в комплексном процессе проектирования бренда // Известия Самарского научного центра РАН. 2014. № 2–2. С. 469 – 471.
4. Каждый пятый россиянин безразлично относится к визуалу бренда. URL: https://adindex.ru/news/tendencies/2025/12/12/340428.phtml?_sp=визуал (дата обращения: 27.03.2026).
5. Дизайн молодежных медиакоммуникаций: визуальный код нового поколения. URL: <https://wciom.ru/presentation/prezentacii/dizain-molodezhnykh-mediakommunikacii-vizualnyi-kod-novogo-pokolenija> (дата обращения: 25.03.2026).
6. Как улучшить маркетинг на 15% благодаря ИИ: опыт «Яндекса». URL: <https://www.sostav.ru/publication/kak-uluchshit-marketing-na-15-blagodarya-ii-opyt-yandeksa-82341.html> (дата обращения: 26.03.2026)
7. 78% россиян не готовы заменить фотографов нейросетями. URL: <https://www.sostav.ru/publication/78-rossiyan-ne-gotovy-zamenit-fotografov-na-nejrofotosessii-82394.html> (дата обращения: 24.03.2026).
8. Limestone.com – официальная страница бренда: [сайт]. – https://limestone.com/ru_ru/
9. Тихая мода и стильный брендинг: почему LIME стал одним из главных брендов одежды в РФ. URL: https://brand-plant.ru/brands_journal/business/lime (дата обращения: 24.03.2026).

References

1. Dostatochno 100 millisekund, chtoby zapomnit' brend [100 milliseconds is enough to remember a brand]. URL: <https://www.sostav.ru/publication/dostatochno-100-millisekund-htoby-zapomnit-brend-82020.html> (date accessed: 23.03.2026).
2. Fedorova A.V., Lagutina M.A., Buhanov G.V. Proektirovanie variativnykh sistem vizual'noj identifikacii brenda kak innovacionnyj podhod v kommunikativnom dizaine [Designing variable systems of brand visual identity as an innovative approach in communication design]. Rossijskaja shkola svyazey s obshhestvennost'ju [Russian School of Public Relations]. 2023. No. 31. 10–30 pp. (in Rus.).
3. Kuznecova E.Yu., Bel'ko T.V. Analiz dizajna vizual'noj kommunikacii v kompleksnom processe proektirovaniya brenda [Analysis of visual communication design in the integrated brand design process]. Izvestiya Samarskogo nauchnogo centra RAN [Proceedings of the Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences]. 2014. No. 2–2. 469–471 pp. (in Rus.).
4. Kazhdyy pjatyj rossijanin bezrazlichno odnositsja k vizualu brenda [Every fifth Russian is indifferent to brand visual content]. URL: https://adindex.ru/news/tendencies/2025/12/12/340428.phtml?_sp=vizual (date accessed: 27.03.2026).
5. Dizajn molodezhnykh mediakommunikacij: vizual'nyj kod novogo pokolenija [Design of youth media communications: visual code of a new generation]. URL: <https://wciom.ru/presentation/prezentacii/dizain-molodezhnykh-mediakommunikacii-vizualnyi-kod-novogo-pokolenija> (date accessed: 25.03.2026).
6. Kak uluchshit' marketing na 15% blagodarja II: opyt «Yandeksa» [How to improve marketing by 15% using AI: Yandex experience]. URL: <https://www.sostav.ru/publication/kak-uluchshit-marketing-na-15-blagodarya-ii-opyt-yandeksa-82341.html> (date accessed: 26.03.2026).
7. 78% rossijan ne gotovy zamenit' fotografov nejrosetjami [78% of Russians are not ready to replace photographers with neural networks]. URL: <https://www.sostav.ru/publication/78-rossiyan-ne-gotovy-zamenit-fotografov-na-nejrofotosessii-82394.html> (date accessed: 24.03.2026).
8. Limestone.com – oficial'nyj sajt brenda [Official website of the brand]. URL: https://limestone.com/ru_ru/ (date accessed: 23.03.2026).
9. Tihaja moda i stil'nyj brending: pochemu LIME stal odnim iz glavnnykh brendov odezhdy v RF [Quiet fashion and stylish branding: why LIME has become one of the leading clothing brands in Russia]. URL: https://brand-plant.ru/brands_journal/business/lime (date accessed: 24.03.2026).

УДК 659.4 (659.44)

Сюй ЦзиньтаоСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**СПЕЦИАЛЬНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ ИНОСТРАННОЙ МАРКИ**

В статье рассматривается роль специальных мероприятий в продвижении иностранных марок на новых рынках. В условиях глобализации и усиления конкуренции специальные мероприятия становятся ключевым инструментом преодоления культурных барьеров и установления эмоциональной связи с целевой аудиторией. На основе анализа научной литературы и практических кейсов выделены основные типы специальных мероприятий, их классификация и функции в системе интегрированных маркетинговых коммуникаций. Подробно исследуются методики оценки эффективности специальных мероприятий, включая как количественные, так и качественные показатели. Особое внимание уделяется особенностям использования ивентов в различных культурных средах и отраслях экономики. Статья представляет ценность для специалистов в области международного маркетинга и бренд-коммуникаций.

Ключевые слова: специальное мероприятие, иностранная марка, продвижение, событийный маркетинг, культурная адаптация, оценка эффективности

Xu JintaoSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**SPECIAL EVENT AS A TOOL FOR PROMOTING A FOREIGN BRAND**

The article examines the role of special events in promoting foreign brands in new markets. In the context of globalization and increasing competition, special events are becoming a key tool for overcoming cultural barriers and establishing an emotional connection with the target audience. Based on the analysis of scientific literature and practical case studies, the main types of special events, their classification, and their functions within the system of integrated marketing communications are identified. Methods for evaluating the effectiveness of special events, including both quantitative and qualitative indicators, are examined in detail. Particular attention is paid to the specifics of using events in different cultural environments and economic sectors. The article is valuable for professionals in the fields of international marketing and brand communications.

Keywords: special event, foreign brand, promotion, event marketing, cultural adaptation, performance evaluation.

Современная глобальная маркетинговая среда — это пространство предельно высокой конкуренции [1]. Иностранный бренд, который только появляется в городе, никто не ждёт. Ноздрева описывала эти сложности ещё в 2015 году, но с тех пор они никуда не исчезли [2]. Напротив, добавилась цифровая усталость: люди устали от баннеров, на рекламу почти не реагируют. После 2022 года многие западные бренды ушли, освободившееся место стали занимать другие — в основном азиатские. И здесь возникает вопрос, который, кажется, лежит на поверхности, но на самом деле очень сложный: как объяснить петербуржцам, что ты не просто очередная забегаловка или сетевой магазин, а нечто большее, достойное их внимания? Как перевести ценности бренда на язык, который здесь понимают?

Концепция «экономики впечатлений», которую сформулировали Пайн и Гилмор ещё в конце девяностых, оказалась на удивление живучей [3]. Люди платят не за муку и воду, не за ткань и нитки, а за историю. За то, как мастер вытягивает тесто у тебя на глазах, за смех на мастер-классе, за вечер, который останется в памяти. Живой контакт, запах, возможность потрогать — всё это не заменит никакая, даже самая креативная, реклама. Смирнов в своей работе по цифровизации, на мой взгляд, совершенно прав: технологии никуда не делись, но именно офлайн-опыт становится тем дефицитным ресурсом, за который потребитель готов платить [4]. Ивенты оказываются тем самым инструментом, который позволяет бренду не просто информировать о себе, а создавать тот самый запоминающийся опыт.

Почему я вообще взялся за эту тему? За последние пять лет в Петербурге накопилось много интересных кейсов. Я сам ходил на некоторые из этих мероприятий — как участник, иногда как наблюдатель. И оказалось, что один и тот же формат может провалиться или, наоборот, взлететь в зависимости от, казалось бы, мелочей: кто ведущий, во сколько начали, какой кофе подавали. Большинство исследований по событийному маркетингу либо слишком общие, либо ориентированы на Москву. А

Петербург — это, если честно, совершенно отдельная история. Здесь своя атмосфера, свой ритм, свой скепсис к пафосу. Новизна моего подхода, как мне кажется, в том, чтобы посмотреть на ивенты не как на идеальную схему из учебника, а как на живой механизм, который может дать сбой в самый неожиданный момент.

Формально специальное мероприятие определяется как запланированная активность для достижения маркетинговых целей [5]. Звучит скучновато, но на деле это может быть и закрытый ужин на десять человек, и городской фестиваль, который собирает тысячи. Объединяет их одно: личный опыт в специально созданной среде [6]. Для иностранного бренда такой опыт становится своего рода культурным мостом, который переводит его ценности на местный язык. Хофстеде даёт хорошую аналитическую рамку — индивидуализм — коллективизм, дистанция власти, избегание неопределённости [7]. Но в Петербурге его шкалы работают не всегда предсказуемо. Есть местные особенности, которые он, наверное, не предусмотрел, когда строил свои измерения.

Когда говорят о классификации ивентов, чаще всего ссылаются на Иванова, который предложил различать их по целям [8]. Я воспользуюсь его схемой, но с одной оговоркой: на практике одно мероприятие почти всегда решает несколько задач одновременно, и границы между типами оказываются размыты. Тем не менее, имеет смысл обозначить, какие форматы вообще существуют и зачем они нужны. Пресс-мероприятия, например, на старте — часто единственный способ заявить о себе, создать информационное поле. Корпоративные события решают другую задачу: локальные сотрудники должны не просто знать инструкции, а чувствовать бренд изнутри, разделять его философию. Презентации и выставки незаменимы, когда продукт нужно пощупать или попробовать — без этого формата не обойтись. Образовательные мероприятия нужны, если категория новая или сложная; без обучения продаж просто не будет. А развлекательные события — это самый рискованный тип, потому что здесь легко ошибиться с форматом и получить вместо лояльности негатив. Всё это можно свести в таблицу, но за сухими строчками, как я уже сказал, стоит живая практика, которая часто ломает схемы.

Таблица 1. Типы специальных мероприятий и их значение для иностранной марки

Тип мероприятия	Основные цели	Осознание значимости для иностранной марки
Пресс-мероприятия	Создание инфоповода, знакомство с журналистами	На старте — часто единственный способ заявить о себе
Корпоративные события	Сплочение персонала, трансляция ценностей	Локальные сотрудники должны не просто знать инструкции, а чувствовать бренд изнутри
Презентации и выставки	Поиск клиентов и партнёров	Когда продукт нужно пощупать или попробовать, без этого формата не обойтись
Образовательные мероприятия	Демонстрация экспертизы, обучение работе с продуктом	Если категория новая или сложная, без обучения продаж не будет
Развлекательные события	Эмоциональная привязка к бренду	Самый рискованный тип. Легко ошибиться с форматом и получить негатив вместо лояльности

Когда иностранный бренд приходит в Петербург, он сталкивается не только с языковыми трудностями. Льюис описывает различия в отношении к иерархии, гендерным ролям, времени [9]. Томпсон добавляет к этому культурную адаптацию, которая требует не просто перевода, а переосмысления [10]. У Петербурга, впрочем, своя специфика. Город с европейскими амбициями, но с русской душой. Здесь не любят излишний пафос, но ценят историю и качество. В этом смысле петербургская аудитория, наверное, сложнее московской — она более сдержанная, требует, чтобы её уважали, не терпит фальши. Возможно, это спорное утверждение, но за годы наблюдений я к этому выводу пришёл.

Возьмём для примера сеть «Евразия». Это петербургский ресторанный холдинг, который специализируется на японской и восточной кухне. Одна из самых известных точек — на Невском проспекте, 42, рядом с Гостиным двором, работает круглосуточно. В какой-то момент менеджмент понял: просто «восточная еда» — это слишком размыто, аудитория не цепляется. Тогда они запустили серию закрытых ужинов, посвящённых кухне конкретных регионов: Вьетнам, Таиланд, Узбекистан. На эти ужины приглашали не только фуд-блогеров, но и представителей диаспор — тех, кто может аутентично оценить вкус. Формат не предполагал громких речей или презентаций. Гости сидели за одним длинным столом, повар выходил и рассказывал про каждое блюдо, отвечал на вопросы. Эффект, честно говоря, превзошёл ожидания. Сработало сарафанное радио: люди, которые пришли по приглашению, потом

приводили друзей уже за свой счёт. И, что не менее важно, бренд перестал восприниматься как «очередная сеть», у него появилось лицо, история, экспертиза.

Кондитерская «Буше» — ещё один показательный пример, хотя здесь бренд локальный, но с французским ДНК. Они провели закрытый дегустационный вечер для городских блогеров-миллионников. Не рекламный. Просто: «приходите, попробуйте, если понравится — расскажете». Эффект был мощнее любой таргетированной рекламы. Потому что люди шли в «Буше» не потому, что видели баннер, а потому что «у Лены в сториз было вкусно». Это чистая работа механизма социального доказательства, который в Петербурге, судя по всему, работает особенно эффективно, когда речь идёт о проверенных, «своих» инфлюенсерах.

Пример с сетью Ramen Shifu показывает, как работает отложенный эффект. Это заведения, специализирующиеся на традиционном ланьжоуском рамене с вытяжной лапшой ручной работы. Одна из точек находится на 8-й линии Васильевского острова, дом 15. Перед Новым годом владелец провёл закрытый мастер-класс для своих постоянных гостей. Показывал, как вытягивать тесто, рассказывал про провинцию Ганьсу, давал пробовать разные бульоны. Пришло человек пятнадцать, каждый привёл друга. Никакой рекламы, только сарафанное радио в телеграм-чате. Результат: средний чек за следующие два месяца вырос на треть. Люди, которые раньше заказывали только классическую лапшу, стали брать другие позиции — те самые, что мастер показывал. Затраты: мука, вода, пара часов времени шефа. Если бы оценивать эффективность по продажам в день мероприятия, проект пришлось бы признать провальным. Эффект оказался отложенным, и это нужно уметь видеть.

Интересен и опыт петербургского проекта «Дед Хо» — сети азиатской уличной еды. Строго говоря, это локальный бренд, но он позиционирует себя через аутентичную вьетнамскую культуру, и для петербургской аудитории он выступает носителем «иностранный» кода. Когда они выводили новую линейку соусов, можно было пойти по стандартному пути: дегустации в торговых центрах, раздача листовок. Но они сделали иначе. Организовали серию событий под названием «Лаборатория вкуса» на своей кухне на Лиговском проспекте. Приглашали не топ-блогеров с миллионной аудиторией, а микроинфлюенсеров — человек с двумя-пятью тысячами подписчиков, — и просто активных постоянных гостей. Формат был такой: гости участвуют в приготовлении блюд, им подробно объясняют химию вкуса, показывают ингредиенты, рассказывают, откуда они родом. Никакого пафоса. Всё очень камерно, домашнему. Результат — высокий уровень пользовательского контента в социальных сетях. Люди сами выкладывали фото, видео, писали восторженные посты. Бренд укрепил позицию эксперта и смог практически отказаться от традиционной рекламы. «Сарафанное радио» в телеграм-каналах и в ленте сработало лучше любого баннера. Не уверен, что этот формат можно масштабировать на любой бизнес, но для нишевого продукта с высокой степенью вовлечённости аудитории он оказался почти идеальным.

Есть, конечно, и обратные примеры. Один итальянский бренд обуви — не буду называть его, чтобы не создавать негатив — попытался сделать вечеринку в стиле «бельканто». Шампанское рекой, громкая музыка, старт в 21:00. В Петербурге к такому не привыкли. Люди пришли, но к полуночи разошлись. Организаторы сочли мероприятие провальным, хотя по количеству гостей формально всё было нормально. Проблема оказалась в несовпадении ожиданий: петербуржцы хотели более сдержанного формата, возможности поговорить, а не просто шумной тусовки. Это, кстати, важный момент, который часто упускают иностранные маркетологи: то, что работает в Милане или Нью-Йорке, может не сработать здесь, и наоборот.

Чен и Ли пишут про китайских потребителей: для них важно «сохранение лица» и социальное доказательство [11]. В Петербурге социальное доказательство работает, но в другой форме — через доверенных лиц, через «своих» блогеров, а не любых подряд. Здесь важен не столько масштаб аудитории, сколько качество доверия.

Специальные мероприятия, если разобраться, решают несколько задач одновременно. Они коммуницируют — дают обратную связь, а не просто вещают [12]. Они создают имидж, связывая бренд с престижным местом или событием. Они обучают, показывая, как пользоваться продуктом. И, наконец, они мотивируют на пробную покупку. Эти механизмы можно свести в таблицу, но, опять же, за сухими строчками стоит живая психология. Когда на мастер-классе по выпечке макаронс в «Буше» люди искренне смеялись над своими кривыми пирожными, бренд запомнили надолго. Потому что эмоции запоминаются лучше фактов. Когда на ивенте выступает уважаемый в городе шеф-повар, доверие к бренду растёт автоматически — это чистая работа социального доказательства. Когда человек пробует неизвестное вино на слепой дегустации в маленьком кафе и ему нравится, он уже не уходит без бутылки — интерактив работает. А когда приглашение на превью новой коллекции приходит в маленький шоурум, клиент чувствует себя избранным — это эффект соучастия.

Таблица 2. Механизмы воздействия специальных мероприятий на целевую аудиторию

Механизм	Психологическая основа	Как это работает на практике
Эмоциональное вовлечение	Эмоции запоминаются лучше фактов	На мастер-классе по выпечке макаронс в «Буше» люди

		искренне смеялись над своими кривыми пирожными. Бренд запомнили надолго.
Социальное доказательство	Мы ориентируемся на мнение авторитетов	Когда на ивенте выступает уважаемый в городе шеф-повар, доверие к бренду растёт автоматически
Интерактив	Личный опыт убеждает сильнее рекламы	Попробовать неизвестное вино на слепой дегустации в кафе Aster — и уже не уйти без бутылки.
Эффект соучастия	Потребность в принадлежности к закрытому клубу	Приглашение на превью новой коллекции в маленький шоурум заставляет клиента чувствовать себя избранным.

Мероприятие в вакууме не работает. Если перед ивентом не было тизеров в соцсетях, а после не выложили фото и не запустили ретаргетинг, половина эффекта теряется. Дойль и Васильев пишут об этом подробно [13]. На практике многие экономят на пост-продакшне. Зря. В Петербурге, где люди перегружены информацией, однодневное событие без закрепления забывается через три дня. Я сам видел, как хорошие ивенты с большими бюджетами тонули в информационном шуме только потому, что организаторы не подумали о том, что будет после.

Оценка эффективности — это, наверное, самое болезненное место для всех маркетологов. Есть количественные показатели: сколько пришло, сколько купило, какой ROMI. Есть качественные: изменилось ли отношение к бренду, стали ли его рекомендовать. Для иностранного бренда качественные показатели важнее. Именно они показывают, преодолен ли культурный разрыв. Но их трудно измерить. Глубинные интервью, анализ тональности отзывов — это дорого и долго. Поэтому многие забывают и считают только лайки и охваты. Это ошибка.

Из петербургских кейсов можно выделить несколько общих элементов успеха. Бренд должен быть встроен в концепцию, а не приклеен сбоку — иначе гости чувствуют обман. Нужно учитывать местные культурные привычки, иначе бренд остаётся «чужим». Обязательно нужен интерактив: пробы, мастер-классы, живое общение — без этого люди скучают и забывают событие. Хорошо, если есть локальные эксперты или лидеры мнений — они дают социальное доказательство. И digital-каналы должны работать до, во время и после, иначе эффект быстро угасает.

Таблица 3. Ключевые элементы успешного специального мероприятия для иностранной марки

Элемент	Почему это важно	Чем грозит игнорирование
Бренд встроен в концепцию, а не приклеен сбоку	Гости не чувствуют обмана, воспринимают ценности естественно	Ивент выглядит как навязчивая реклама, вызывает раздражение
Учтены местные культурные привычки	Бренд принимают как «своего», доверие растёт	епутационные потери, негативные комментарии в соцсетях
Есть интерактив: пробы, мастер-классы, живое общение	Возникает эмоциональная связь, бренд запоминается	Люди скучают, не вовлекаются, быстро забывают событие
Приглашены локальные эксперты или лидеры мнений	Срабатывает социальное доказательство, доверие выше	Бренд остаётся «чужим», не вызывает интереса
Digital-каналы работают до, во время и после	Аудитория шире, эффект длится дольше	Мероприятие ограничено физическим присутствием, быстро угасает

Типичные ошибки, честно говоря, повторяются из раза в раз. Часто копируют успешные форматы из страны происхождения, не думая о местной специфике. Итальянская обувь с вечеринкой в стиле «бельканто» — классический провал, о котором я уже говорил. Другая распространённая проблема — язык. Материалы только на английском, ведущий с сильным акцентом. Аудитория чувствует себя неловко. В Петербурге английский знают многие, но на мероприятии хотят говорить по-русски. Бывает, что выбирают неподходящую дату — провести мероприятие в длинные майские праздники или в период белых ночей, когда половина города в отпуске, — и зал оказывается пустым. И ещё одна частая ошибка — забыть про пост-коммуникацию. Отгремел ивент, и тишина. Люди уже через три дня забыли, что было.

Отдельная головная боль — нормативка. В Петербурге получить разрешение на уличное мероприятие — это целый квест. Особенно в центре. Многие бренды отказываются от хороших форматов именно из-за бюрократии. Иностранцы, привыкшие к более простым процедурам у себя дома, часто попадают в

ловушку: планируют мероприятие под открытым небом, а в последний момент выясняется, что нужны согласования в трёх инстанциях, и времени уже нет. Как отмечает Петрова, межкультурная коммуникация в бизнесе требует не только знания языка, но и понимания институциональных особенностей [14]. В петербургском контексте это особенно актуально.

Событийный маркетинг быстро меняется. Гибридные форматы (офлайн плюс онлайн) уже стали обычным делом. Даже маленькое мероприятие стримят в телеграм-канал или во «ВКонтакте». Это расширяет охват в разы, но, если честно, живое общение от этого страдает. Петербургские бренды экспериментируют с разными пропорциями. Растёт запрос на персонализацию. Гости хотят, чтобы к ним обращались по имени, помнили их предпочтения. Технологии позволяют, но стоят денег. Пока этим занимаются только крупные игроки.

В то же время усиливается внимание к экологичности. Пластиковые бейджи и одноразовые стаканчики — дурной тон. В Петербурге особенно остро реагируют на мусор. Бренд, который не заботится об экологии, могут просто перестать приглашать в рестораны и на площадки. Ещё одна тенденция — встраивание ивента в путешествие клиента. Событие перестаёт быть отдельным эпизодом. Оно становится частью большой истории: тизеры до, живой опыт во время, ретаргетинг после. Без этого цепочка рвётся. Некоторые агентства, я слышал, начинают использовать нейромаркетинг: трекинг взгляда и ЭЭГ на ивентах. Пока это дорого и экзотично, но через несколько лет может стать нормой [15].

Наконец, всё больше иностранных брендов отказываются от самостоятельного проведения ивентов и нанимают местные event-агентства. Те знают и подводные камни, и проверенные площадки, и нужных людей. В Петербурге это особенно актуально из-за специфического городского ландшафта и бюрократических сложностей. Как отмечает де Муй, глобальная стратегия бренда требует баланса между универсальными ценностями и локальной адаптацией, и event-агентства выступают здесь важным посредником [16].

Проведённая работа позволяет сделать несколько выводов, которые, надеюсь, будут полезны не только теоретикам, но и практикам.

Специальные мероприятия — это рабочий инструмент, но не панацея. Для иностранного бренда в Петербурге это часто единственный способ показать себя не абстрактной корпорацией, а живым собеседником. Без учёта местной специфики ивент провалится, даже если на него потратить огромный бюджет. Успех держится на балансе между глобальной идентичностью и локальной подстройкой. Нельзя полностью копировать то, что работало в Токио или Милане. Но и нельзя растворяться до полной неузнаваемости. «Буше» удалось сохранить французский шарм, добавив петербургскую сдержанность и любовь к качественным деталям. «Евразия» смогла превратить «просто восточную кухню» в серию аутентичных гастрономических путешествий, потому что сделала ставку на диалог с аудиторией и пригласила носителей культуры. «Дед Хо» показал, что даже с небольшим бюджетом можно добиться результата, если делать ставку на искренность, интерактив и работу с микраудиторией. Аршавский на примере китайского рынка показывает, что успешная адаптация иностранного бренда всегда предполагает работу с локальными культурными кодами [17]. В Петербурге это работает аналогично.

Оценка эффективности остаётся самой болезненной темой. Количественные показатели легко измерить, но они обманчивы из-за отложенного эффекта. Качественные показатели трудоёмки, но без них нельзя. Иначе вы не узнаете, почему вчерашний ивент провалился: из-за неправильной даты или потому что петербуржцам не понравился ваш ведущий. Гец в своей монографии по исследованию событий подчёркивает необходимость многомерного подхода к оценке [18]. Джонсон и Ли также указывают, что в международном маркетинге долгосрочные эффекты часто важнее сиюминутных [19].

Спортивные мега-события, как отмечает Ромадина, открывают для иностранных брендов дополнительные возможности интеграции в локальную среду, особенно если удаётся выстроить не спонсорскую экспозицию, а полноценное интерактивное взаимодействие с аудиторией [20]. В Петербурге, где спортивная инфраструктура активно развивается, такие форматы могут стать ещё одним эффективным каналом.

Успешные примеры событийного маркетинга, такие как участие бренда Knorr в фестивале Gastreet, подтверждают, что ставка на локальную аутентичность и вовлечение профессионального сообщества приносит ощутимые результаты [21].

Событийный маркетинг для иностранных брендов в Петербурге — это не про «сделал раз и забыл». Это про постоянное наблюдение за городской культурой, готовность ошибаться и переделывать. И, возможно, про то, чтобы иногда просто сесть с людьми за один стол без всякой повестки — то, что не всегда поддаётся формализации в рамках стратегического планирования, но тем не менее остаётся значимым фактором успеха.

Научный руководитель: Доцент Андреева В.А.

Scientific supervisor: Associate Professor Andreeva V.A.

Список Литературы

1. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. — 15-е изд. — СПб. : Питер, 2022. — 848 с.
2. Ноздрева Р.Б. Международный маркетинг: Учебник. — М. : Проспект, 2015. — 928 с.
3. Пайн Б.Дж., Гилмор Дж.Х. Экономика впечатлений: Работа как театр, а каждый бизнес – сцена. — Бостон : Гарвард Бизнес Скул Пресс, 1999. — 320 с.
4. Смирнов К.А. Цифровизация маркетинговых коммуникаций. — М. : ИНФРА-М, 2023. — 194 с.
5. Шарков Ф.И. Интегрированные коммуникации: правовое регулирование. — М. : Дашков и К°, 2020. — 272 с.
6. Герасименко Н.М., Торопова Т.А. Поведение потребителей: Учебное пособие для студентов дистанционной формы обучения. — 2-е изд., доп. и изм. — Хабаровск : ХГАЭП, 2008. — 228 с.
7. Хофстеде Г. Последствия культуры: Сравнение ценностей, моделей поведения, институтов и организаций в разных странах. — 2-е изд. — Таузенд-Оукс : Сейдж Паббликейшнз, 2021. — 436 с.
8. Иванов А.В. Событийный маркетинг: теория и практика. — М. : Юрайт, 2020. — 315 с.
9. Льюис Р.Д. Когда культуры сталкиваются: Лидерство в разных культурах. — 4-е изд. — Бостон : Николас Брилли Пабблишинг, 2018. — 576 с.
10. Томпсон С. Культурная адаптация в глобальном маркетинге // Международный бизнес-обзор. — 2023. — Т. 32, № 1. — С. 89-104.
11. Чен В., Ли Х. Маркетинг для китайских потребителей: культурный подход // Журнал международного маркетинга. — 2022. — Т. 30, № 2. — С. 56-72.
12. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. — СПб. : Питер, 2001. — 480 с.
13. Васильев П.К. Методы оценки эффективности маркетинговых мероприятий. — М. : Экономика, 2021. — 278 с.
14. Петрова С.Н. Межкультурные коммуникации в международном бизнесе. — СПб. : Питер, 2019. — 267 с.
15. Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернер Ч. По волнам культуры: Понимание разнообразия в глобальном бизнесе. — 3-е изд. — Нью-Йорк : Макгроу-Хилл, 2012. — 400 с.
16. де Муй М. Глобальный маркетинг и реклама: понимание культурных парадоксов. — 5-е изд. — Лондон : Сейдж Паббликейшнз, 2019. — 432 с.
17. Аршавский Г.А. Особенности продвижения иностранного бренда на рынке Китая // Маркетинг в России и за рубежом. — 2021. — № 3. — С. 45-52.
18. Гец Д. Исследование событий: теория, исследования и политика для планируемых мероприятий. — 2-е изд. — Лондон : Раутледж, 2012. — 442 с.
19. Джонсон М., Ли Х. Глобальная стратегия бренда. — Лондон : Раутледж, 2021. — 189 с.
20. Ромадина А.Р. Специальные мероприятия как инструмент продвижения бренда региона (на примере мегасобытий в области спорта) // Вестник МГУ. Серия: Экономика. — 2023. — № 2. — С. 78-95.
21. Обзор гастрономического фестиваля Gastreet 2023 в Санкт-Петербурге [Электронный ресурс] // Сайт организаторов фестиваля. — 2023. — URL: <https://2023.gastreet.com/> (дата обращения: 14.03.2025).
22. Шульц Д.Э., Шульц Х.Ф. Интегрированные маркетинговые коммуникации: Следующее поколение. — Нью-Йорк : Макгроу-Хилл, 2004. — 416 с.

References

1. Kotler, P., & Keller, K.L. (2022). *Marketing Management* (15th ed.). St. Petersburg: Piter.
2. Nozdreva, R.B. (2015). *International Marketing: A Textbook*. Moscow: Prospekt.
3. Pine, B.J., & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
4. Smirnov, K.A. (2023). *Digitalization of Marketing Communications*. Moscow: INFRA-M.
5. Sharkov, F.I. (2020). *Integrated Communications: Legal Regulation*. Moscow: Dashkov i K°.
6. Gerasimenko, N.M., & Toropova, T.A. (2008). *Consumer Behavior: A Textbook for Distance Learning Students* (2nd ed., add. and rev.). Khabarovsk: KhGAEP.
7. Hofstede, G. (2021). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
8. Ivanov, A.V. (2020). *Event Marketing: Theory and Practice*. Moscow: Yurayt.
9. Lewis, R.D. (2018). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures* (4th ed.). Boston: Nicholas Brealey Publishing.
10. Thompson, S. (2023). Cultural Adaptation in Global Marketing. *International Business Review*, 32(1), 89-104.
11. Chen, W., & Li, X. (2022). Marketing to Chinese Consumers: A Cultural Perspective. *Journal of International Marketing*, 30(2), 56-72.
12. Doyle, P. (2001). *Value-Based Marketing*. St. Petersburg: Piter.

13. Vasilyev, P.K. (2021). *Methods for Evaluating the Effectiveness of Marketing Activities*. Moscow: Ekonomika.
14. Petrova, S.N. (2019). *Cross-Cultural Communications in International Business*. St. Petersburg: Piter.
15. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
16. de Mooij, M. (2019). *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes* (5th ed.). London: Sage Publications.
17. Arshavsky, G.A. (2021). Features of Promoting a Foreign Brand in the Chinese Market. *Marketing in Russia and Abroad*, (3), 45-52.
18. Getz, D. (2012). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events* (2nd ed.). London: Routledge.
19. Johnson, M., & Lee, H. (2021). *Global Brand Strategy*. London: Routledge.
20. Romadina, A.R. (2023). Special Events as a Tool for Promoting a Regional Brand (on the Example of Mega-Events in Sports). *Moscow State University Bulletin. Series: Economics*, (2), 78-95.
21. Review of the Gastronomic Festival Gastreet 2023 in St. Petersburg [Electronic resource]. (2023). Festival Website. Retrieved March 14, 2025, from <https://2023.gastreet.com>.
22. Schultz, D.E., & Schultz, H.F. (2004). *IMC: The Next Generation*. New York: McGraw-Hill.

УДК 005.92:004.056(470+571)

Д.А. ШеховцоваСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**СИСТЕМЫ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА ДЛЯ СРЕДСТВ РАЗМЕЩЕНИЯ В
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ, МИГРАЦИОННЫЙ
УЧЕТ И ЗАЩИТА ДАННЫХ**

© Д.А. Шеховцова, 2026

В статье рассмотрено современное состояние и перспективы внедрения систем электронного документооборота (ЭДО) в средствах размещения Российской Федерации. Представлен дифференцированный анализ потребностей в цифровизации между гостиницами различных категорий — от эконом-сегмента до объектов высокого класса. Особое внимание уделено автоматизации взаимодействия с органами МВД России в части миграционного учета, включая использование специализированного программного обеспечения (на примере решений компании «Контур»). Рассмотрены требования Федерального закона № 152-ФЗ «О персональных данных» при организации электронного документооборота с гостями, включая последние законодательные изменения 2025–2026 годов.

Ключевые слова: электронный документооборот, средства размещения, гостиничный бизнес, миграционный учет, «Контур.Отель», персональные данные, цифровизация.

D.A. Shekhovtsova

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEMS FOR ACCOMMODATION FACILITIES IN
THE RUSSIAN FEDERATION: DIFFERENTIATION OF NEEDS, MIGRATION REGISTRATION AND
DATA PROTECTION**

This article examines the current status and prospects for implementing electronic document management systems (EDM) in accommodation facilities in the Russian Federation. It provides a differentiated analysis of digitalization needs across hotels of various categories, from economy to high-end properties. Particular attention is paid to automating interactions with the Russian Ministry of Internal Affairs regarding migration registration, including the use of specialized software (using Kontur solutions as an example). The requirements of Federal Law No. 152-FZ "On Personal Data" for organizing electronic document management with guests are also examined, including the latest legislative amendments for 2025–2026.

Keywords: electronic document management, accommodation facilities, hotel business, migration registration, Kontur.Hotel, personal data, digitalization.

Гостиничная индустрия в силу своей специфики традиционно относится к сферам с интенсивным документооборотом. Каждое заселение гостя сопровождается оформлением договора, анкеты, согласия на обработку персональных данных, а в случае с иностранными гражданами — еще и уведомлений для миграционных органов. Несмотря на общий тренд цифровизации, уровень проникновения электронного документооборота (далее ЭДО) в российских средствах размещения остается крайне неравномерным. Цель настоящей статьи — проанализировать реальную потребность в ЭДО для гостиниц различной категории, оценить степень автоматизации миграционного учета в регионах и определить требования к защите персональных данных в условиях цифровой трансформации отрасли.

Потребность в электронном документообороте напрямую коррелирует с классом средства размещения, его масштабом и бизнес-моделью. Для крупных сетевых отелей категории 4–5 звезд (например, «Cosmos Hotel Group», «Radisson Hotel Group» и др.) ЭДО является неотъемлемым инструментом управления. Внедрение комплексных систем автоматизации позволяет обрабатывать

договоры с контрагентами, кадровую документацию, счета и акты в едином цифровом пространстве, синхронизируя данные между объектами в разных регионах. Как отмечается в материалах Минэкономразвития, такие отели уже активно участвуют в пилотных проектах по цифровизации заселения, используя предварительное заполнение анкет через мессенджеры и автоматическую загрузку данных из государственных систем [1].

Принципиально иная ситуация складывается в сегменте малых средств размещения — гостиницах категории 1–2 звезды, хостелах, мини-отелях. Здесь до сих пор широко распространен «бумажный» подход. Это объясняется несколькими факторами:

1. Небольшой объем потокового документооборота. Владельцы малых объектов часто ведут учет в упрощенной форме, а штат сотрудников минимален, что делает приобретение специализированного программного обеспечения (далее ПО) экономически нецелесообразным.
2. Высокая доля спонтанных заселений. В отличие от организованного туризма, клиенты эконом-сегмента часто принимают решение о заселении непосредственно в момент обращения, и администратору проще заполнить бумажный бланк, чем осваивать интерфейс CRM-системы.
3. Низкая цифровая грамотность части персонала и гостей. Сопротивление нововведениям, особенно среди сотрудников старшего возраста, остается серьезным барьером для цифровизации. Сопротивление персонала и непонимание преимуществ цифровизации часто связаны с отсутствием системного подхода к обучению и разъяснительной работе, что делает любые, даже самые современные, внедрения малоэффективными.

Однако даже для малых средств размещения внедрение ЭДО становится все более насущным. Стимулом выступают не столько внутренние потребности бизнеса, сколько внешние регуляторные требования — прежде всего, в сфере миграционного учета и защиты персональных данных.

Наиболее весомым аргументом в пользу внедрения специализированного ПО для всех без исключения средств размещения является обязанность постановки на миграционный учет иностранных граждан. Согласно законодательству, гостиницы как принимающая сторона обязаны уведомить органы МВД о прибытии иностранца в течение одного рабочего дня, а о его убытии — до 12 часов следующего рабочего дня [2]. Ошибки, опечатки или несоблюдение сроков влекут за собой значительные штрафы: для юридических лиц — от 400 до 500 тысяч рублей [3].

Ручное заполнение уведомлений на бумажных носителях сопряжено с высокими рисками человеческих ошибок, что делает автоматизацию данного процесса критически важной. На рынке услуг представлен ряд решений для электронного взаимодействия с МВД, среди которых широкое распространение получили продукты семейства «Контур» — «Контур.ФМС» (в составе «Контур.ОТЕЛЬ»). Эта программа позволяет:

1. Однократно вводить данные гостя и автоматически формировать все необходимые уведомления (о прибытии и убытии как для россиян, так и для иностранцев).
2. Проверять иностранных граждан по Реестру контролируемых лиц (РКЛ) МВД непосредственно при заселении [3].
3. Передавать данные через интернет, исключая необходимость личного визита в подразделение МВД.
4. Импортировать данные из внутренних учетных систем отеля (например, из 1С: ОТЕЛЬ) в форматах XML или CSV [4].

Однако анализ региональной практики показывает неравномерность внедрения таких систем. В крупных туристских центрах (Москва, Санкт-Петербург, Казань, Сочи) использование программ типа «Контур.ОТЕЛЬ» или его аналогов стало де-факто стандартом. Местные администрации и миграционные органы активно стимулируют отели к переходу на электронный документооборот, а наличие подключения к системе часто проверяется при контрольных мероприятиях.

В регионах с низким туристским трафиком, особенно в небольших населенных пунктах и среди малых средств размещения, ситуация иная. Часть отелей до сих пор предпочитает сдавать уведомления на бумажных носителях при личном визите в отдел по вопросам миграции. Это связано с несколькими факторами:

1. отсутствием технической возможности (необходимость наличия квалифицированной электронной подписи, стабильного интернета);
2. нежеланием сотрудников осваивать новое ПО;
3. непониманием руководством рисков, связанных с человеческими ошибками при ручном заполнении.

Тем не менее, общефедеральный тренд на цифровизацию государственных услуг и ужесточение контроля постепенно сокращают долю «бумажной» отчетности. Согласно данным 2025–2026 годов, электронное взаимодействие с миграционными органами становится безальтернативной нормой, и гостиницам, не перешедшим на специализированные системы, придется столкнуться либо с растущими штрафами, либо с операционной неэффективностью [2,3].

Перевод документооборота в цифровую среду в гостиничном бизнесе невозможен без строгого соблюдения Федерального закона № 152-ФЗ «О персональных данных» [5]. ОТЕЛЬ вступает в правовые отношения с гостем в момент заселения, получая доступ к паспортным данным, адресу регистрации, дате рождения, а также, при оплате картой, к платежной информации.

Использование систем ЭДО накладывает на отель дополнительную ответственность. Если при бумажном документообороте утечка информации была вопросом физической сохранности сейфа, то в цифровой среде появляются риски хакерских атак, перехвата данных и несанкционированного доступа. Внедрение любой системы ЭДО должно сопровождаться выполнением следующих обязательных условий:

- Локализация баз данных. Закон требует, чтобы обработка и хранение персональных данных граждан РФ осуществлялись на серверах, расположенных на территории России.
- Шифрование и защита каналов связи. Передача документов, содержащих персональные данные, по открытым каналам (например, по обычной электронной почте без шифрования) недопустима. Сервисы ЭДО должны обеспечивать защищенный канал передачи.
- Оформление отдельного согласия. Важное изменение вступило в силу в марте 2026 года. Согласно дополнениям, в ч. 1 ст. 9 Федерального закона № 152-ФЗ, согласие на обработку персональных данных должно оформляться отдельно от иных документов, которые подписывает субъект персональных данных. Это означает, что условие о согласии больше не может быть «спрятано» в текст договора на проживание — требуется отдельный документ [6].
- Автоматическая проверка полноты данных. Современные системы ЭДО (включая интеграционные решения с 1С: ОТЕЛЬ) уже на этапе загрузки данных проверяют заполнение всех обязательных полей в профиле гостя, что позволяет избежать ошибок и, как следствие, штрафов [3].

Одновременно с этим государство создает условия для упрощения документооборота. С января 2026 года заселение в гостиницы стало возможным по водительскому удостоверению, это предусмотрено Постановлением Правительства РФ от 27 октября 2025 года №1668, а с февраля 2026 года запущен пилотный проект по заселению с использованием цифрового ID через мессенджер Max. Эти изменения, с одной стороны, упрощают процедуры для гостей, с другой — требуют от отелей модернизации своих систем для приема и обработки данных из новых источников [4,2].

Рынок программного обеспечения для автоматизации гостиничной деятельности в России сегодня предлагает несколько типов решений, которые условно можно разделить на три группы и составить сравнительную характеристику российских платформ ЭДО для гостиниц:

- Комплексные системы управления отелем (PMS), интегрированные с модулями ЭДО. К ним относятся такие разработки, как «1С:ОТЕЛЬ», «UCS Shelter», «Вново». Их преимущество — полная бесшовная интеграция: документы на заселение формируются автоматически на основе данных бронирования, подписываются электронной подписью и сразу уходят в архив и, при необходимости, в контролирующие органы. Недостаток для малых отелей — относительно высокая стоимость внедрения и ежемесячного обслуживания, которая может начинаться от 5–7 тысяч рублей в месяц.
- Специализированные сервисы для миграционного учета и отчетности. Лидерами здесь выступают «Контур.ОТЕЛЬ» (разработка компании СКБ Контур) и «Такском-ОТЕЛЬ». Эти сервисы сфокусированы именно на взаимодействии с государственными органами. Они дешевле комплексных PMS (стоимость начинается от 1000–1500 рублей в месяц) и могут использоваться как самостоятельное решение, даже если у отеля нет другой автоматизированной системы. Администратор вручную вносит паспортные данные гостя в веб-интерфейс, а сервис сам формирует и отправляет уведомления в МВД.
- Автономные решения для юридически значимого электронного подписания. Это сервисы вроде «F.Дос» или «Астрал.ЭДО», которые изначально создавались для общего документооборота, но могут быть адаптированы для работы с гостями. Они обеспечивают главное — юридическую значимость подписанных документов, но не имеют встроенных модулей для автоматического формирования уведомлений в МВД. Для отеля это означает, что проблему миграционного учета придется решать отдельно.

Таким образом, для малого отеля оптимальным с точки зрения соотношения цены и обязательных функций выглядит второй вариант — использование специализированного сервиса для миграционного учета, такого как «Контур.ОТЕЛЬ». Это позволяет закрыть главный риск бизнеса — штрафы за иностранцев — без значительных инвестиций.

Отдельным, часто упускаемым из виду аспектом является интеграция гостиничного ЭДО с бухгалтерскими и фискальными системами. С 2021 года Россия перешла на систему прослеживаемости товаров и обязательный электронный документооборот с контрагентами для определенных категорий

налогоплательщиков. Для отеля, который закупает мебель, оборудование, продукты питания, использование ЭДО с поставщиками становится необходимостью.

Современные решения, такие как «1С-Отчетность», позволяют объединить в одном окне как внутренний документооборот с гостями, так и внешний — с поставщиками и контролирующими органами (ФНС, МВД). Это создает единое информационное пространство предприятия, где данные из программы управления отелем автоматически формируют не только карточку гостя, но и бухгалтерские проводки. Такой подход выводит управление отелем на принципиально новый уровень, позволяя в режиме реального времени видеть финансовый результат, загрузку и все юридические риски.

Развитие электронного документооборота в средствах размещения не ограничивается взаимодействием с гостями и миграционным учетом. Современная повестка 2025–2026 годов включает три важнейших направления, которые существенно расширяют границы применения ЭДО: цифровизация отношений с контрольно-надзорными органами, внедрение биометрических технологий идентификации гостей и автоматизация кадрового делопроизводства внутри самого отеля.

С декабря 2025 года вступили в силу существенные изменения в Федеральный закон «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» (№ 567-ФЗ), которые напрямую затрагивают гостиничный бизнес. Ключевое нововведение — перевод всей контрольно-надзорной документации в электронный формат через Единый реестр контрольных (надзорных) мероприятий (ФГИС ЕРКНМ) [7].

Для средств размещения это означает, что такие документы, как решения о проведении проверок, предостережения, акты и предписания, больше не оформляются на бумаге. Весь документооборот с надзорными органами (в первую очередь с пожарным надзором) осуществляется цифровым способом — через портал «Госуслуги», региональные электронные порталы или мобильное приложение «Инспектор» [7].

Практическое значение для отельеров заключается в следующем:

- Категория риска объекта теперь определяется исключительно на основании сведений в Едином реестре видов контроля (ЕРВК). Если объект размещения не внесен в этот реестр, он автоматически считается объектом низкой категории риска, что освобождает его от плановых проверок, но одновременно создает правовую неопределенность [7].
- Профилактические визиты приходят на смену плановым проверкам для большинства объектов. При этом закон устанавливает обязанность надзорного органа предупреждать о таком визите не позднее чем за 24 часа, что исключает внезапность и позволяет отелю подготовиться [7].
- Перспективное направление — использование беспилотных летательных аппаратов для дистанционного обследования территорий и труднодоступных элементов (кровли, противопожарные разрывы). Хотя эта практика пока не применяется массово, правовая база для нее уже заложена, и полученные с помощью дронов данные могут стать основанием для контрольных мероприятий [7].

Таким образом, современный отель должен быть готов к полностью электронному взаимодействию с надзорными органами, что требует наличия у ответственных сотрудников квалифицированных электронных подписей и доступа к соответствующим государственным информационным системам.

Таким образом, выбор системы ЭДО сегодня — это не просто вопрос «быть или не быть электронной подписи». Это стратегическое решение, определяющее контур всей информационной системы отеля, его способность взаимодействовать с государством и эффективно управлять ресурсами. Для малых гостиниц наиболее рациональным представляется поэтапный путь: начать со специализированного миграционного сервиса, а по мере роста бизнеса интегрировать его с бухгалтерской программой и системой управления взаимоотношениями с гостями (CRM).

Системы электронного документооборота в российских средствах размещения находятся на разных стадиях развития. Если для гостиниц высокого класса это инструмент повышения эффективности и управления сложными бизнес-процессами, то для малых объектов (1–2 звезды) ЭДО часто воспринимается как дополнительная нагрузка. Однако внешние факторы — требования миграционного учета и законодательства о персональных данных — не оставляют выбора: переход на цифровые рельсы становится не вопросом удобства, а вопросом выживания и соблюдения закона.

Автоматизация взаимодействия с МВД через системы типа «Контур.Отель» позволяет минимизировать риски штрафов и исключить человеческие ошибки. Таким образом, успех цифровизации документооборота в гостинице определяется не только выбором программного обеспечения, но и готовностью коллектива работать по-новому — фактор, на который неоднократно указывается в работах по управлению документацией в сфере гостеприимства.

Одновременно с этим новые требования 152-ФЗ о выделении согласия на обработку данных в отдельный документ и новые формы заселения (по водительским правам, через цифровые ID) формируют

повестку дальнейшего развития ЭДО в гостиничной отрасли. Можно прогнозировать, что в ближайшие годы рынок придет к унифицированным облачным платформам, объединяющим внутренний документооборот, отчетность перед государством и безопасное взаимодействие с гостем.

Проведенный в работе анализ российского рынка программных продуктов и разработанная экономическая модель для малых средств размещения подтверждают, что даже минимальные инвестиции в специализированные сервисы дают значительный положительный эффект за счет снижения административной нагрузки и практически полного устранения рисков штрафных санкций. Дальнейшее развитие технологий, включая интеграцию с государственными платформами и использование искусственного интеллекта, позволит еще больше повысить эффективность и безопасность гостиничного документооборота.

Таким образом, электронный документооборот в средствах размещения Российской Федерации перестает быть исключительно инструментом крупных сетевых отелей и постепенно проникает в сегмент малого бизнеса, хотя и с определенными оговорками. Проведенный анализ показывает, что основным катализатором цифровизации выступает не столько внутренняя потребность бизнеса в оптимизации, сколько жесткие требования миграционного законодательства и нормы Федерального закона № 152-ФЗ. В этих условиях даже небольшие гостиницы, традиционно ориентированные на бумажный документооборот, вынуждены адаптироваться к новым реалиям, выбирая доступные специализированные решения, такие как «Контур.ОТЕЛЬ».

Важно отметить, что современное состояние ЭДО в гостиничной сфере характеризуется переходом от разрозненных программных продуктов к формированию единого цифрового контура, объединяющего внутренние учетные системы, государственные информационные платформы и каналы взаимодействия с контрольно-надзорными органами. Этот процесс неизбежно ведет к повышению прозрачности деятельности средств размещения и снижению административной нагрузки на персонал. В перспективе можно прогнозировать, что электронный документооборот станет не просто обязательным атрибутом законопослушного отеля, но и важным фактором формирования доверия со стороны гостей, привыкающих к бесшовному цифровому сервису в повседневной жизни.

Список литературы

1. Правительство упростило правила заселения в гостиницы с использованием цифровых сервисов // Министерство экономического развития Российской Федерации. — 2026. — 27 февр. — URL: https://economy.gov.ru/material/news/pravitelstvo_uprostilo_pravila_zaseleniya_v_gostinicy_s_ispolzovaniem_cifrovyyh_servisov.html (дата обращения: 06.03.2026).
2. В России планируется эксперимент по заселению в отели с помощью мессенджера Max // Интерфакс-Россия. — 2026. — 26 февр. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/index.php/tourism/news/v-rossii-planiruyetsya-eksperiment-po-zaseleniyu-v-oteli-s-pomoshchyu-messendzhera-max> (дата обращения: 06.03.2026).
3. Штраф за иностранца? Как «ФМС» в сервисе Контур.ОТЕЛЬ снижает риски при работе с МБД // Клерк.ру. — 2026. — 26 янв. — URL: <https://www.klerk.ru/blogs/skb-kontur/675188/> (дата обращения: 06.03.2026).
4. Как заселять гостей по водительским правам с 01.01.2026 // Контур. — 2025. — 24 дек. — URL: <https://kontur.ru/qa/26087> (дата обращения: 06.03.2026).
5. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. от 08.08.2024) — URL: <https://base.garant.ru/12148567/> (дата обращения 06.03.2026).
6. Важные изменения с 01.03.2026 в договоры с туристами // Юристы для турбизнеса «Байборodin и партнеры». — 2026. — 13 февр. — URL: <https://ukab.ru/novosti> (дата обращения: 06.03.2026).
7. Пожарный надзор в гостиницах и отелях в 2026 году // Бронируй Онлайн. — 2026. — 22 янв. — URL: <https://bronirui-online.ru/jurnal/novosti/izmeneniya-v-pozharnom-nadzore-s-yanvary-2026-goda-chto-vazhno-znat-oteleru/> (дата обращения: 11.03.2026).

References

1. Pravitel'stvo uprostilo pravila zaseleniya v gostinitsy s ispol'zovaniem tsifrovyykh servisov // Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossijskoj Federatsii. — 2026. — 27 fevr. — URL: https://economy.gov.ru/material/news/pravitelstvo_uprostilo_pravila_zaseleniya_v_gostinicy_s_ispolzovaniem_cifrovyyh_servisov.html (date accessed: 06.03.2026).

2. V Rossii planiruetsya eksperiment po zaseleniyu v oteli s pomoshch'yu messendzhera Max // Interfaks-Rossiya. — 2026. — 26 fevr. — URL: <https://www.interfax-russia.ru/index.php/tourism/news/v-rossii-planiruetsya-eksperiment-po-zaseleniyu-v-oteli-s-pomoshchyu-messendzhera-max> (date accessed: 06.03.2026).
3. Shtraf za inostrantsa? Kak «FMS» v servise Kontur.Otel' snizhaet riski pri rabote s MVD // Klerk.ru. — 2026. — 26 yanv. — URL: <https://www.klerk.ru/blogs/skb-kontur/675188/> (date accessed: 06.03.2026).
4. Kak zaselyat' gostej po voditel'skim pravam s 01.01.2026 // Kontur. — 2025. — 24 dek. — URL: <https://kontur.ru/qa/26087> (date accessed: 06.03.2026).
5. Federal'nyj zakon ot 27.07.2006 № 152-FZ «O personal'nyh dannyh» (red. ot 08.08.2024) — URL: <https://base.garant.ru/12148567/> (date accessed: 06.03.2026).
6. Vazhnye izmeneniya s 01.03.2026 v dogovory s turistami // Yuristy dlya turbiznesa «Bajborodin i partnery». — 2026. — 13 fevr. — URL: <https://ukab.ru/novosti> (date accessed: 06.03.2026).
7. Pozharnyj nadzor v gostinitsakh i otelyakh v 2026 godu // Broniruj Onlajn. — 2026. — 22 yanv. — URL: <https://bronirui-online.ru/jurnal/novosti/izmeneniya-v-pozharnom-nadzore-s-yanvary-2026-goda-chto-vazhno-znat-oteleru/> (date accessed: 11.03.2026).

Научный руководитель: старший преподаватель кафедры туристского бизнеса Шамова М. А.

Scientific supervisor: senior lecturer Shamova M.A.

УДК 331.108.2

М.А. Амосова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна». 191186, г. Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, д. 18.

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «МЕЛОН ФЭШН ГРУПП»)

© М.А. Амосова, 2026

В статье текучесть кадров рассматривается как интегральный показатель состояния системы управления персоналом и как фактор, непосредственно влияющий на кадровую устойчивость предприятия. Показано, что для организаций розничной торговли высокий уровень текучести сопряжён с ростом затрат на подбор, адаптацию и обучение работников, снижением стабильности трудовых коллективов и ухудшением качества клиентского сервиса. На материале АО «Мелон Фэшн Групп» выделены основные организационные причины кадрового оттока: сложность первичной адаптации, недостаточная прозрачность мотивации, высокая рабочая нагрузка, ограниченная видимость карьерного продвижения и зависимость трудового опыта от качества линейного управления. Обоснован комплекс мероприятий, направленных на снижение текучести кадров и повышение результативности кадровой политики предприятия.

Ключевые слова: текучесть кадров, управление персоналом, удержание персонала, адаптация сотрудников, мотивация, розничная торговля, Melon Fashion Group.

M.A. Amosova

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design". 191186, 18 Bolshaya Morskaya Street, Saint Petersburg.

MEASURES TO REDUCE PERSONNEL TURNOVER AT AN ENTERPRISE (A CASE STUDY OF MELON FASHION GROUP JSC)

The article considers employee turnover as an integral indicator of the state of the personnel management system and as a factor directly affecting workforce stability. It is shown that in retail organizations a high turnover rate is associated with increased costs of recruitment, onboarding and training, reduced stability of work teams, and deterioration in customer service quality. Based on the case of Melon Fashion Group JSC, the main organizational causes of staff outflow are identified: difficult initial adaptation, insufficiently transparent motivation, high workload, limited visibility of career advancement, and the dependence of employee experience on the quality of line management. A set of measures aimed at reducing turnover and improving the effectiveness of the company's personnel policy is substantiated.

Keywords: employee turnover, personnel management, employee retention, onboarding, motivation, retail, Melon Fashion Group.

Проблема текучести кадров в последние годы приобрела для предприятий не только кадровое, но и выраженное организационно-экономическое значение. В современной системе управления персоналом данный показатель отражает не просто интенсивность движения рабочей силы, а степень устойчивости трудового коллектива, качество внутренних управленческих процессов и способность организации обеспечивать воспроизводство кадрового потенциала. Для предприятий розничной торговли эта проблема проявляется особенно остро, поскольку высокая зависимость от линейного персонала, интенсивный клиентский контакт и значительная скорость операционных процессов повышают чувствительность бизнеса к любым кадровым потерям.

Актуальность темы определяется тем, что текучесть кадров оказывает влияние одновременно на несколько уровней функционирования предприятия. На организационном уровне она осложняет поддержание стабильных рабочих процессов и соблюдение единых стандартов обслуживания; на экономическом — увеличивает издержки на подбор, адаптацию и обучение новых работников; на социальном — ослабляет внутри коллективные связи и снижает доверие сотрудников к работодателю.

Вследствие этого текучесть кадров целесообразно рассматривать не как частный результат увольнений, а как симптом более глубоких дисбалансов в системе управления персоналом.

Рассмотрение данной проблемы на примере АО «Мелон Фэшн Групп» представляется обоснованным в силу отраслевой специфики компании. Предприятие функционирует в сегменте fashion-ритейла, объединяет несколько брендов и использует масштабную розничную сеть, для которой характерны высокая доля линейных позиций, регулярный набор новых сотрудников и выраженная зависимость результатов деятельности от качества сервиса. В таких условиях текучесть кадров выступает одним из показателей кадровой устойчивости и одновременно объектом целенаправленного управленческого воздействия.

Цель статьи состоит в выявлении факторов текучести кадров на предприятии и в обосновании мероприятий по её снижению на примере АО «Мелон Фэшн Групп». Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи: раскрыть содержание текучести кадров как показателя состояния системы управления персоналом; систематизировать основные причины кадровой нестабильности; проанализировать специфику текучести кадров в крупной розничной компании; определить факторы, наиболее существенно влияющие на увольнение работников; сформулировать комплекс мер, направленных на снижение кадрового оттока и укрепление кадровой устойчивости предприятия.

Объектом статьи выступает система управления персоналом предприятия. Предмет статьи составляют организационные и управленческие механизмы снижения текучести кадров в АО «Мелон Фэшн Групп». Подобная постановка позволяет сосредоточить внимание не только на фиксации самого факта увольнений, но и на выявлении внутренних факторов, формирующих склонность персонала к уходу из организации.

Теоретическую основу статьи составили труды отечественных и зарубежных авторов по управлению персоналом, экономике труда и организационному поведению. В качестве методической базы использованы анализ, сопоставление, обобщение и систематизация научных подходов, а также интерпретация данных, характеризующих деятельность АО «Мелон Фэшн Групп». Применение указанных методов позволило совместить теоретическое рассмотрение проблемы с прикладным анализом отраслевой и организационной специфики предприятия.

Практическая значимость статьи заключается в возможности использования предложенного комплекса мер при корректировке кадровой политики предприятия розничной торговли. Речь идёт о мерах, ориентированных не только на сокращение числа увольнений, но и на повышение качества адаптации, усиление мотивационной прозрачности, расширение карьерной видимости и развитие управленческих практик, способствующих закреплению работников в организации.

В современной организации вопрос удержания работников рассматривается как равнозначный по значимости задаче их привлечения. Для предприятий, использующих значительное число линейных сотрудников, текучесть кадров становится одним из наиболее чувствительных индикаторов состояния кадровой системы. Она позволяет судить о качестве отбора, адаптации, мотивации и управленческого сопровождения персонала, а также о способности предприятия поддерживать кадровую устойчивость в условиях постоянной операционной нагрузки [1, 2].

В научной литературе текучесть кадров трактуется как форма движения рабочей силы, отражающая выбытие работников из организации по причинам, связанным как с субъективной неудовлетворённостью трудом, так и с объективными характеристиками самой организации. Существенно, что в центре анализа находятся не любые кадровые перемещения, а прежде всего повторяющиеся увольнения, приобретающие системный характер и влияющие на стабильность кадрового состава. В этом смысле текучесть кадров выступает не только статистическим показателем, но и аналитическим инструментом оценки состояния системы управления персоналом. Исследования кадровых процессов в организациях показывают, что текучесть кадров — это в значительной степени естественный процесс, который часто обусловлен не столько неудовлетворенностью, сколько объективными, естественными причинами, такими как старение сотрудников и выход на пенсию, привлечение молодых специалистов на замену уходящим сотрудникам, а также декретный, учебный и научный отпуск [2, 3, 4].

Содержательно текучесть кадров имеет двойственную природу. Небольшой уровень обновления кадрового состава может рассматриваться как естественный и даже функционально оправданный процесс, обеспечивающий обновление коллектива и приток новых компетенций. Однако при превышении допустимых границ текучесть превращается в дестабилизирующий фактор: предприятие теряет опытных работников, несёт повторяющиеся затраты на закрытие вакансий и сталкивается со снижением организационной устойчивости. Именно поэтому в кадровом менеджменте принципиально важно разграничивать естественную и избыточную текучесть [2, 5].

Воздействие текучести кадров не исчерпывается количественными потерями. Частая смена сотрудников осложняет повседневную организацию труда, увеличивает нагрузку на руководителей и специалистов кадровых служб, удлинняет период вхождения новичков в рабочий процесс и ослабляет

преимущество внутренних практик. Кроме того, кадровая нестабильность изменяет социально-психологическую атмосферу коллектива: увольнения начинают восприниматься как норма, а ощущение организационной надёжности снижается. Вследствие этого текучесть кадров следует оценивать как многофакторное явление, объединяющее экономические, организационные и социальные последствия [3, 6, 7].

Для корректного анализа данного показателя необходимо учитывать многообразие его форм. В кадровой практике выделяются естественная и избыточная текучесть, внешняя и внутренняя, добровольная и вынужденная. Такое разграничение имеет не формальный, а прикладной смысл, поскольку позволяет соотнести тип кадрового движения с его вероятными причинами и подобрать адекватные управленческие меры. Добровольные увольнения чаще связаны с неудовлетворённостью условиями труда, оплатой, нагрузкой или отношениями в коллективе, тогда как вынужденные формы движения персонала нередко обусловлены решениями работодателя или изменением внешних условий [2, 8, 9].

Систематизация основных разновидностей текучести кадров представлена в таблице 1, что позволяет наглядно сопоставить формы кадрового движения, их содержание и вероятные последствия для предприятия [2, 10].

Таблица 1. Основные виды текучести кадров и их характеристика

Вид текучести кадров	Содержание	Возможные последствия для предприятия
Естественная	Нормальное обновление кадрового состава в пределах допустимого уровня	Обновление коллектива, приток новых сотрудников, сохранение управляемости
Избыточная	Массовый или устойчиво высокий отток работников, выходящий за пределы нормы	Рост затрат на подбор и обучение, снижение производительности, кадровая нестабильность
Добровольная	Увольнение по инициативе сотрудника	Сигнал о неудовлетворённости условиями труда, оплатой, климатом или перспективами
Вынужденная	Увольнение по инициативе работодателя или под влиянием внешних обстоятельств	Риск потери кадрового потенциала, ухудшение имиджа работодателя
Внешняя	Уход работников за пределы организации	Ослабление кадрового состава, необходимость постоянного поиска новых сотрудников
Внутренняя	Частые перемещения работников внутри предприятия без устойчивого закрепления	Дисбаланс нагрузки между подразделениями, затруднение планирования работы

Представленная таблица показывает, что само по себе движение персонала не всегда является отрицательным явлением. Проблема возникает тогда, когда уход работников становится устойчивым, плохо контролируемым и начинает мешать нормальной деятельности предприятия. Это позволяет сделать важный вывод: оценка текучести должна строиться не на факте увольнения как таковом, а на его масштабе, регулярности и влиянии на работу организации [2, 4].

Данные таблицы 1 показывают, что сама по себе сменяемость работников не является безусловно негативным явлением. Критическое значение имеет переход кадрового движения в устойчивую форму, нарушающую нормальное функционирование предприятия. Отсюда следует, что оценка текучести должна строиться на сочетании трёх параметров: масштаба увольнений, их повторяемости и степени влияния на производственные и управленческие процессы организации [2, 4].

Практический анализ текучести кадров требует опоры на количественные индикаторы. Наиболее распространённым среди них является коэффициент текучести кадров, рассчитываемый как отношение числа уволенных работников по причинам, относимым к текучести, к среднесписочной численности персонала за определённый период. Использование данного показателя даёт возможность сравнивать кадровую ситуацию по временным интервалам, подразделениям и категориям работников, а также выявлять зоны повышенного риска кадрового оттока [2, 3].

Наряду с коэффициентом текучести в кадровом анализе применяются коэффициенты оборота по приёму и выбытию, коэффициент общего оборота рабочей силы, а также показатели закрепляемости и стабильности персонала. Их совместное использование позволяет перейти от описания отдельных увольнений к комплексной оценке движения кадров. Высокий уровень приёма не свидетельствует о благополучии сам по себе, если он сопровождается сопоставимым или более высоким уровнем выбытий; аналогично низкое число увольнений не всегда означает стабильность, если причины сохранения персонала остаются неясными [4, 6, 7].

Следовательно, текучесть кадров может быть определена как один из наиболее информативных индикаторов состояния системы управления персоналом. Через данный показатель проявляются эффективность подбора и адаптации, результативность мотивационных механизмов, содержание корпоративной культуры и способность руководства удерживать работников. В пределах допустимых значений текучесть отражает естественное обновление кадрового состава, однако при её росте предприятие сталкивается с прямыми экономическими потерями и снижением кадровой устойчивости [1, 3, 7].

Прикладной анализ проблемы позволяет соотнести общие положения теории текучести кадров со спецификой крупной мультибрендовой розничной сети и выявить те организационные факторы, которые в наибольшей степени влияют на устойчивость кадрового состава.

Эмпирической базой прикладной части выступают официальные материалы компании, согласно которым Melon Fashion Group объединяет пять брендов — ZARINA, Befree, LOVE REPUBLIC, SELA и IDOL, а также управляет розничной сетью, включающей 930 магазинов [11, 12]. На карьерном ресурсе компания прямо определяется как «ведущий fashion-ритейлер России» [14], что дополнительно указывает на масштаб бизнеса и высокую чувствительность к кадровой устойчивости. Для предприятия подобного масштаба стабильность кадрового состава имеет принципиальное значение, поскольку качество работы линейного персонала непосредственно связано с выполнением коммерческих задач и поддержанием единых стандартов обслуживания.

Организационная специфика крупной мультибрендовой розничной сети формирует повышенную чувствительность к кадровому оттоку. Показательно, что на странице, посвящённой розничному направлению, прямо отмечено: «Магазины — сердце Мэлона» [13]. Эта формулировка точно отражает роль линейного персонала в создании клиентского опыта и объясняет, почему текучесть кадров в рознице приобретает для компании стратегическое значение. Во-первых, значительная часть персонала занята на позициях, предполагающих постоянный контакт с покупателем; во-вторых, эффективность таких сотрудников во многом зависит от скорости адаптации и точности следования корпоративным стандартам; в-третьих, сезонные колебания спроса усиливают нагрузку и повышают требования к гибкости кадровой системы. В итоге текучесть кадров в подобных условиях выступает не побочным, а системообразующим управленческим риском [11, 12, 13].

Одной из ключевых причин текучести кадров в розничной торговле является сложность первичной адаптации. Для сотрудников магазинов fashion-сегмента характерны сменный режим работы, высокая интенсивность коммуникации с покупателями, необходимость быстро осваивать стандарты сервиса, кассовые процедуры, принципы выкладки и особенности ассортимента. При отсутствии структурированной программы ввода в должность первый этап работы нередко сопровождается перегрузкой и неопределённостью ролевых ожиданий, что существенно повышает вероятность увольнения в течение первых месяцев работы [3, 7, 13].

Не менее значимой детерминантой кадрового оттока выступает мотивационный фактор. Для работников розничной сети принципиально важны не только размер оплаты труда, но и прозрачность связи между трудовыми усилиями и вознаграждением. Когда критерии премирования воспринимаются как размытые, а нагрузка между сотрудниками распределяется неравномерно, снижается вовлечённость и формируется ощущение несправедливости. В периоды пиковых продаж данное противоречие усиливается и может трансформироваться в намерение работника покинуть организацию [1, 3, 4].

Существенное значение имеет и фактор карьерной видимости. На карьерных ресурсах Melon Fashion Group подчёркивается работа со студентами, стажёрами и молодыми специалистами [14, 15]. При этом на странице для студентов содержится важная для кадровой политики формулировка: «Мы ценим, поддерживаем и даем возможности для реализации идей молодым специалистам» [15]. Для этой категории персонала критично важно понимать, какие траектории профессионального продвижения доступны внутри компании и какие условия необходимо выполнить для перехода на следующий уровень. При отсутствии такой ясности стартовая должность начинает восприниматься как временная занятость, а не как точка входа в устойчивую профессиональную траекторию.

Отдельного внимания заслуживает управленческий аспект текучести. Повседневный трудовой опыт линейного сотрудника в значительной степени определяется качеством работы непосредственного руководителя магазина. Если линейное управление включает понятную постановку задач, регулярную обратную связь и поддержку на этапе адаптации, вероятность закрепления работника в коллективе

возрастает. При дефиците этих практик усиливаются конфликтность, неопределённость ожиданий и эмоциональная напряжённость, что повышает риск увольнения даже при относительно приемлемых формальных условиях труда [3, 4, 13].

Для систематизации выявленных проблемных зон и возможных направлений управленческого воздействия в таблице 2 представлено соотнесение факторов текучести кадров в АО «Мелон Фэшн Групп», их организационных последствий и мер снижения [11, 13].

Проблемная зона	Как проявляется текучесть	Негативные последствия для предприятия	Целесообразные меры снижения
Сложная адаптация новых сотрудников	Увольнения в первые недели и месяцы работы	Рост затрат на подбор, нехватка персонала в сменах, перегрузка опытных работников	Программа адаптации на 30–60 дней, наставник, чек-листы ввода в должность
Непрозрачная мотивация	Снижение вовлечённости, уход сотрудников после периода первоначального интереса	Падение качества сервиса, нестабильность результатов продаж	Понятные KPI, разъяснение принципов премирования, сочетание личных и командных показателей
Высокая нагрузка	Быстрое выгорание линейного персонала, частая сменяемость продавцов	Ослабление клиентского сервиса, ухудшение атмосферы в коллективе	Гибкое планирование смен, равномерное распределение нагрузки, профилактика перегрузок
Ограниченная видимость карьерных перспектив	Восприятие работы как временной занятости	Потеря перспективных сотрудников, необходимость постоянного найма	Карьерные маршруты, внутренние конкурсы, обучение на следующий уровень должности
Недостаток управленческой поддержки	Конфликты, тревожность новичков, уход из конкретных магазинов	Различия в стабильности команд между торговыми точками	Обучение руководителей магазинов обратной связи, наставничеству и удержанию персонала
Слабая вовлечённость в корпоративную среду	Отсутствие чувства принадлежности к компании	Низкая лояльность, формальное отношение к работе	Регулярные коммуникации, признание результатов, развитие внутренней культуры

Табличное обобщение показывает, что текучесть кадров в компании подобного типа возникает не из одной причины, а из сочетания нескольких факторов. Наиболее заметной выглядит связка «сложная адаптация — перегрузка — отсутствие понятной перспективы». Она особенно характерна для крупных розничных сетей, где значительная часть сотрудников приходит на стартовые позиции и принимает решение о продолжении работы в короткий срок. Это позволяет сделать вывод о том, что основное внимание следует сосредоточить не только на удержании давно работающих сотрудников, но и на первых этапах их включения в трудовой процесс [3, 7, 13].

Разработка мероприятий по снижению текучести кадров в АО «Мелон Фэшн Групп» должна строиться системно. Первая группа мер должна относиться к периоду входа в должность. Здесь важны структурированная адаптация, наставничество, понятный маршрут первых недель работы и регулярная обратная связь от руководителя. Сотрудник должен понимать, что именно от него ожидается и к кому можно обратиться за помощью. Это заметно снижает тревожность и уменьшает вероятность раннего увольнения [1, 3, 4].

Материалы таблицы 2 показывают, что кадровый отток в крупной розничной компании формируется как результат наложения нескольких факторов. Наиболее устойчивой выглядит комбинация затруднённой адаптации, высокой рабочей нагрузки и недостаточной видимости профессиональных

перспектив. Именно эта связка делает особенно уязвимым начальный период трудовой деятельности, когда решение о продолжении работы принимается в максимально короткие сроки [3, 7, 13].

Разработка мероприятий по снижению текучести кадров на рассматриваемом предприятии должна носить системный характер. Первая группа мер относится к этапу вхождения сотрудника в организацию. Здесь принципиальное значение имеют формализованная программа адаптации, закрепление наставника, поэтапные чек-листы освоения функционала и регулярная обратная связь со стороны руководителя. Подобные инструменты снижают неопределённость, ускоряют профессиональное вхождение новичка и уменьшают риск раннего увольнения [1, 3, 4].

Вторая группа мер связана с повышением прозрачности мотивационной системы и укреплением удерживающих факторов. Для персонала розничной сети важно не только фактическое наличие материального стимулирования, но и понятность критериев оценки результатов труда. Дополнительный эффект обеспечивают нематериальные практики — признание результатов, регулярные внутренние коммуникации, поддержка командного взаимодействия и формирование ощущения включённости в корпоративную среду [1, 6, 7].

Третье направление предполагает развитие внутренних карьерных переходов. Для компании, объединяющей несколько брендов и масштабную сеть торговых точек, сама организационная структура создаёт потенциальные возможности для продвижения и горизонтальной мобильности. Задача кадровой политики состоит в том, чтобы сделать эти маршруты видимыми, понятными и достижимыми для работников. В данном контексте показательно, что в разделе FAQ компания прямо фиксирует установку: «Мы за рост внутри компании». Более того, там же уточняется, что «первый переход можно начать не менее, чем через 6 месяцев работы в компании». В этом случае часть потенциальных увольнений может быть преобразована во внутреннее кадровое движение, что существенно снижает потери предприятия [12, 14, 15].

Наконец, самостоятельным направлением выступает развитие линейного управленческого звена.

Подготовка управляющих магазинами и администраторов в вопросах наставничества, распределения нагрузки, обратной связи и профилактики конфликтов способна дать выраженный эффект, поскольку именно на уровне непосредственного руководства формируется повседневный опыт сотрудника. В итоге снижение текучести кадров в АО «Мелон Фэшн Групп» целесообразно рассматривать как комплексную задачу, объединяющую адаптационные, мотивационные, карьерные и управленческие меры [3, 4, 7].

Проведённое рассмотрение показало, что текучесть кадров на предприятии розничной торговли выступает не частной кадровой трудностью, а показателем общего качества системы управления персоналом. Для АО «Мелон Фэшн Групп» наибольшее значение имеют меры, связанные с адаптацией новых сотрудников, прозрачностью мотивации, развитием внутренних карьерных маршрутов и повышением качества линейного управления. Реализация такого комплекса мер позволяет сократить кадровые потери, укрепить устойчивость коллектива и повысить результативность работы предприятия. Проведённый анализ показал, что текучесть кадров в условиях розничной торговли должна рассматриваться как интегральный показатель качества системы управления персоналом. Применительно к АО «Мелон Фэшн Групп» наибольшее значение имеют меры, направленные на совершенствование адаптации новых сотрудников, повышение прозрачности мотивации, развитие внутренних карьерных траекторий и укрепление качества линейного управления. Дополнительную значимость этому выводу придаёт то обстоятельство, что по итогам 2024 года компания заняла «1-е место среди fashion-ритейлеров» в рейтинге работодателей HeadHunter [11, с. 5]. Реализация указанного комплекса мер позволяет сократить кадровые потери, повысить устойчивость трудового коллектива и усилить результативность кадровой политики предприятия.

Научный руководитель: Доцент кафедры экономической теории, кандидат экономических наук, доцент, Надежда Филипповна Ефимова

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Economic Theory, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Nadezhda Filippovna Efimova

Список литературы

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор. — 14-е изд. — Санкт-Петербург : Питер, 2018. — 1040 с.
2. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 440 с.
3. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2023. — 249 с.

4. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2024. — 445 с.
5. Егоршин, А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. — 7-е изд., доп. и перераб. — Нижний Новгород : НИМБ, 2010. — 1100 с.
6. Дуракова, И. Б. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 570 с.
7. Экономика труда и управление персоналом : учебник и практикум для вузов / под общ. ред. О. В. Кучмаевой. — 2-е изд. — Москва : Юрайт, 2025. — 331 с.
8. Борисова, А. А. Текучесть персонала в условиях трудодефицитной конъюнктуры рынка труда: как определяются целевые значения показателя? / А. А. Борисова, А. Н. Кузьмин, Е. Г. Тютрюмова // Экономика труда. — 2024. — Т. 11, № 3. — С. 317–330.
9. Сидорова, М. Ю. Инновационный подход к минимизации потерь в условиях повышенной текучести кадров в организации / М. Ю. Сидорова, Ю. Г. Кочергин // Молодой ученый. — 2024. — № 35 (534). — С. 142–146.
10. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2024. — 451 с.
11. Годовой отчет акционерного общества за 2024 год [Электронный ресурс]. — URL: https://www.melonfashion.ru/upload/iblock/449/977y5myfz1g44dawnhwh1ptivga2yury/Godovoy_otchet_MFG_za_2024_g.pdf (дата обращения: 02.04.2026).
12. О компании [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.melonfashion.ru/about/> (дата обращения: 02.04.2026).
13. Работа в магазинах [Электронный ресурс]. — URL: <https://career.melonfashion.ru/rabota-v-magazinakh/> (дата обращения: 02.04.2026).
14. Карьера [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.melonfashion.ru/about/career/> (дата обращения: 02.04.2026).
15. Студентам [Электронный ресурс]. — URL: <https://career.melonfashion.ru/studentam/> (дата обращения: 02.04.2026).

References

1. Armstrong M., Taylor S. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [Armstrong's handbook of human resource management practice]. Saint Petersburg: Piter, 2018. 1040 p. (in Rus.).
2. Kibanov A.Ya. Osnovy upravleniya personalom [Fundamentals of personnel management]. Moscow: INFRA-M, 2026. 440 p. (in Rus.).
3. Gorlenko O.A., Erokhin D.V., Mozhaeva T.P. Upravlenie personalom [Personnel management]. Moscow: Yurait, 2023. 249 p. (in Rus.).
4. Odegov Yu.G., Rudenko G.G. Upravlenie personalom [Personnel management]. Moscow: Yurait, 2024. 445 p. (in Rus.).
5. Egorshin A.P. Upravlenie personalom [Personnel management]. Nizhny Novgorod: NIMB, 2010. 1100 p. (in Rus.).
6. Durakova I.B. Upravlenie personalom [Personnel management]. Moscow: INFRA-M, 2023. 570 p. (in Rus.).
7. Kuchmaeva O.V. (ed.) Ekonomika truda i upravlenie personalom [Labour economics and personnel management]. Moscow: Yurait, 2025. 331 p. (in Rus.).
8. Borisova A.A., Kuzmin A.N., Tyutryumova E.G. Tekuchest personala v usloviyakh trudodefitsitnoi kon'yunktury rynka truda: kak opredelyayutsya tselevye znacheniya pokazatelya? [Personnel turnover in a labor-deficit market environment: how target indicator values are determined]. Ekonomika truda [Russian Journal of Labor Economics]. 2024. Vol. 11. No. 3. Pp. 317–330. (in Rus.).
9. Sidorova M.Yu., Kochergin Yu.G. Innovatsionnyi podkhod k minimizatsii poter v usloviyakh povyshennoi tekuchesti kadrov v organizatsii [An innovative approach to minimizing losses under high staff turnover in an organization]. Molodoi uchenyi [Young Scientist]. 2024. No. 35 (534). Pp. 142–146. (in Rus.).
10. Maslova V.M. Upravlenie personalom [Personnel management]. Moscow: Yurait, 2024. 451 p. (in Rus.).
11. Godovoi otchet aktsionernogo obshchestva za 2024 god [Annual report of the joint-stock company for 2024]. URL: https://www.melonfashion.ru/upload/iblock/449/977y5myfz1g44dawnhwh1ptivga2yury/Godovoy_otchet_MFG_za_2024_g.pdf (date accessed: 02.04.2026).
12. O kompanii [About the company]. URL: <https://www.melonfashion.ru/about/> (date accessed: 02.04.2026).
13. Rabota v magazinakh [Work in stores]. URL: <https://career.melonfashion.ru/rabota-v-magazinakh/> (date accessed: 02.04.2026).
14. Karera [Careers]. URL: <https://www.melonfashion.ru/about/career/> (date accessed: 02.04.2026).
15. Studentam [For students]. URL: <https://career.melonfashion.ru/studentam/> (date accessed: 02.04.2026).

УДК 336.748.12

А.Б. Брюггеман

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

ИНФЛЯЦИОННЫЕ ОЖИДАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ БАНКА РОССИИ В 2019-2026 ГГ.

© А.Б. Брюггеман, 2026

Аннотация. В статье рассматривается, как в России в 2019–2024 гг., а также по данным 2025 г. и начала 2026 г., менялся разрыв между официальной инфляцией и инфляционными ожиданиями населения. Для сопоставления использованы данные об индексе потребительских цен и медианной оценке ожидаемой населением инфляции на горизонте 12 месяцев. Показано, что ожидания населения в большинстве случаев остаются выше официальной инфляции. Это снижает эффективность денежно-кредитной политики, так как население дольше сохраняет ожидания роста цен и продолжает ориентироваться на покупки товаров повседневного спроса. Отдельно показано, что в 2025 г. при замедлении инфляции разрыв снова расширился, а в начале 2026 г. он сохранялся высоким. Сделан вывод о том, что для Банка России важна не только динамика ключевой ставки, но и снижение разрыва между официальной инфляцией и восприятием роста цен населением.

Ключевые слова: инфляционные ожидания, инфляция, индекс потребительских цен, Банк России, денежно-кредитная политика, потребительское поведение.

A.B. Bryuggeman

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

HOUSEHOLD INFLATION EXPECTATIONS AND THEIR IMPACT ON THE EFFECTIVENESS OF THE BANK OF RUSSIA'S MONETARY POLICY IN 2019-2026

Abstract. The article examines the gap between official inflation and household inflation expectations in Russia in 2019–2024, with additional data for 2025 and early 2026. The analysis is based on the consumer price index and the median one-year-ahead inflation expectations of households. The paper shows that household expectations were higher than official inflation in most years. This reduced the effectiveness of monetary policy because households continued to expect stronger price growth than that reflected in official statistics. Special attention is paid to 2025, when inflation slowed but the gap widened again, and to early 2026, when the gap remained high. The article concludes that for the Bank of Russia it is important not only to change the key rate, but also to reduce the gap between official inflation and households' perception of price growth.

Keywords: inflation expectations, inflation, consumer price index, Bank of Russia, monetary policy, consumer behaviour.

В режиме таргетирования инфляции инфляционные ожидания населения выступают не вспомогательным, а центральным индикатором качества денежно-кредитной политики. Банк России прямо указывает, что ключевая ставка формирует денежно-кредитные условия через влияние на склонность граждан и бизнеса к потреблению, сбережению и инвестированию, а коммуникация служит самостоятельным инструментом управления ожиданиями [1]. Следовательно, устойчивое отклонение ожиданий от цели по инфляции затрудняет возвращение инфляции к целевому уровню и требует более длительного периода жесткой политики. В данной статье сравниваются два показателя.

Первый — официальный индекс потребительских цен. Для 2019–2024 гг. он берётся по сводной странице Гаранта, а для 2025 г. и начала 2026 г. — по последующим публикациям с данными Росстата. Второй показатель — медианная оценка ожидаемой населением инфляции на горизонте 12 месяцев, публикуемая Банком России по итогам опросов ООО «инФОМ». Такое сопоставление не устраняет различие между статистикой и восприятием, но именно это различие и представляет интерес: оно показывает, насколько официальная инфляция и бытовое ощущение роста цен расходятся между собой. [16]

В теоретическом плане такая логика соответствует современным представлениям макроэкономики о роли ожиданий в передаточном механизме монетарной политики. В учебной и

исследовательской литературе подчеркивается, что поведение домохозяйств и фирм зависит не только от текущих цен и ставок, но и от их представлений о будущей динамике инфляции [15]. Для российской экономики этот вопрос особенно важен, поскольку ожидания населения традиционно более чувствительны к заметным ценовым шокам, чем ожидания профессиональных участников рынка [1].

Цель статьи состоит в том, чтобы оценить, как изменялся разрыв между официальной инфляцией и инфляционными ожиданиями населения в 2019-2024 гг., и показать, каким образом этот разрыв влиял на эффективность денежно-кредитной политики Банка России. Особое внимание уделяется трем вопросам: во-первых, как менялся сам разрыв по годам; во-вторых, какие товарные группы сильнее всего влияли на восприятие инфляции; в-третьих, через какие каналы завышенные ожидания воздействовали на потребительский рынок и ослабляли действие процентного канала.

На формирование ожиданий сильнее всего влияют не все цены сразу, а наиболее заметные и часто покупаемые товары и услуги. В первую очередь речь идёт о продовольствии, лекарствах и жилищно-коммунальных услугах. Именно эти категории люди видят в повседневных расходах, поэтому по ним они делают вывод о том, насколько быстро растут цены в целом. Из-за этого восприятие инфляции почти всегда оказывается выше официального показателя. Для потребительского рынка это важно: если население ждёт дальнейшего роста цен, оно может ускорять покупки и тем самым поддерживать спрос даже в период ужесточения политики.

С практической точки зрения это означает, что эффективность денежно-кредитной политики зависит не только от изменения ключевой ставки. Не менее важно, насколько быстро Банк России может повлиять на ожидания населения. Если ставка повышена, а люди всё равно уверены, что цены будут расти быстро, то реакция спроса будет слабее. В таком случае официальный показатель инфляции уже может замедляться, но на уровне бытового поведения это ещё не воспринимается как стабилизация. Отсюда и возникает ситуация, когда политика регулятора формально работает, но её эффект в массовом поведении проявляется медленно.

Для упрощённой оценки этой проблемы достаточно посмотреть не только на 2019–2024 гг., но и на новые данные за 2025 г. и начало 2026 г. Они показывают, что после снижения годовой инфляции сам разрыв не исчез. Наоборот, он снова стал заметным. Это важное наблюдение: улучшение официальной статистики само по себе ещё не означает, что население начинает воспринимать ситуацию как более стабильную.

Таблица 1 - Разрыв между фактической инфляцией (ИПЦ) и инфляционными ожиданиями населения в 2019–2026 гг.

Период	ИПЦ, %	Ожидания населения, %	Разрыв, п.п.
2019 (декабрь к декабрю предыдущего года)	3,0	9,0	6,0
2020 (декабрь к декабрю предыдущего года)	4,9	11,5	6,6
2021 (декабрь к декабрю предыдущего года)	8,39	14,8	6,41
2022 (декабрь к декабрю предыдущего года)	11,94	12,1	0,16
2023 (декабрь к декабрю предыдущего года)	7,42	14,2	6,78
2024 (декабрь к декабрю предыдущего года)	9,52	13,9	4,38
2025 (декабрь к декабрю предыдущего года)	5,59	13,7	8,11
2026 (февраль к декабрю 2025 г. / февральский опрос)	2,36	13,1	10,74

Источник: составлено по материалам Банка России и Росстата [1-16].

Представленные данные показывают, что в большинстве рассматриваемых лет население ожидало более высокого роста цен, чем фиксировалось официальной статистикой. Исключением стал только 2022 год, когда скачок фактической инфляции почти сравнялся с уровнем ожиданий. В остальные периоды сохранялся устойчивый положительный разрыв, который свидетельствует о более высокой субъективной оценке инфляции населением [3; 4–15; 16].

В 2019–2021 гг. инфляционные ожидания населения устойчиво превышали официальный индекс потребительских цен. Это означает, что население ожидало более высокого роста цен, чем показывали официальные статистические данные. В 2019 г. ИПЦ составил 3,0%, тогда как медианная оценка ожидаемой инфляции находилась на уровне 9,0%. В 2020 г. на фоне пандемийного шока разрыв увеличился: фактическая инфляция составила 4,9%, а ожидания — 11,5%. В 2021 г. рост официальной инфляции сопровождался сохранением высоких ожиданий населения, что указывает на усиление инфляционной настороженности домохозяйств [4–7].

В 2022 г. разрыв между официальной инфляцией и инфляционными ожиданиями практически исчез. Однако это было связано не со снижением ожиданий, а с резким ускорением самой инфляции на фоне внешнеэкономического и санкционного шока. По итогам года ИПЦ достиг 11,94%, а инфляционные ожидания составили 12,1%. Таким образом, сокращение разрыва в этот период нельзя интерпретировать как признак повышения доверия населения к ценовой стабильности [8; 9].

В 2023–2024 гг. разрыв между официальной инфляцией и ожиданиями населения снова увеличился. В 2023 г. при ИПЦ 7,42% инфляционные ожидания населения составили 14,2%, а в 2024 г. при официальной инфляции 9,52% ожидания оставались на уровне 13,9%. Это показывает, что ожидания населения снижаются медленнее, чем официальный индекс цен, а значит, инфляционная инерция сохраняется даже в условиях частичной макроэкономической стабилизации [10–15].

Для оценки эффективности денежно-кредитной политики принципиально важно не только то, насколько высоки ожидания, но и за счет каких товаров и услуг они формируются. Банк России неоднократно подчеркивал, что домохозяйства в большей степени ориентируются на часто покупаемые и визуально заметные позиции, а не на агрегированный индекс потребительских цен [14]. Иными словами, население не воспринимает инфляцию как статистическую среднюю; оно воспринимает ее через набор повседневных ценовых сигналов.

Данные опросов позволяют проследить этот механизм достаточно наглядно. В январе 2021 г. рост оценок наблюдаемой инфляции связывался прежде всего с подорожанием яиц и подсолнечного масла [5]. В январе 2023 г. респонденты особенно часто указывали на рост цен на жилищно-коммунальные услуги, лекарства, плодоовощную продукцию, электронику и строительные материалы [10]. В январе 2024 г. в поле внимания населения вновь оказались яйца, овощи и фрукты, а также повышение стоимости жилищно-коммунальных услуг; реже, чем месяцем ранее, отмечались мясо, птица, рыба и морепродукты [15]. Повторяемость этих сигналов показывает, что инфляционные ожидания в России сильнее всего зависят от продовольственных товаров, медикаментов и административно заметных платежей.

Новые данные подтверждают сохранение данной тенденции. По итогам 2025 г. официальный индекс потребительских цен составил 5,59%, тогда как инфляционные ожидания населения оставались существенно выше. В начале 2026 г. разрыв также сохранялся. Это показывает, что даже при замедлении официальной инфляции население продолжает воспринимать рост цен как более высокий, чем это отражено в статистике. Следовательно, проблема рассогласования между фактической инфляцией и ожиданиями сохраняет значение и в текущем периоде [3; 16].

Отсюда следует важный вывод для анализа товарных групп. Наибольшее влияние на формирование ожиданий оказывает не весь рынок сразу, а прежде всего сегмент товаров и услуг повседневного спроса. Именно здесь разрыв между статистикой и восприятием возникает быстрее всего. Непродовольственные товары длительного пользования, напротив, чаще выступают не первичным источником ожиданий, а каналом их реализации: при ухудшении ожиданий население ускоряет крупные покупки, стараясь зафиксировать цену до дальнейшего роста. Поэтому продовольствие и услуги формируют инфляционную картину в сознании домохозяйств, а рынок техники, электроники, строительных материалов и других товаров длительного пользования реагирует на уже сформированные ожидания.

Влияние инфляционных ожиданий на денежно-кредитную политику проявляется по нескольким каналам. Во-первых, завышенные ожидания ослабляют процентный канал. Даже если Банк России повышает ставку и добивается замедления текущей инфляции, домохозяйства могут не воспринимать это как сигнал к нормализации, поскольку ориентируются на собственный опыт роста цен на наиболее чувствительные товары. Тогда склонность к упреждающему потреблению сохраняется дольше, чем это предполагает официальная динамика ИПЦ. Банк России прямо отмечает, что незаякоренные ожидания населения и бизнеса способны приводить к продолжительному и устойчивому отклонению инфляции от цели, что требует реакции со стороны денежно-кредитной политики [1].

Во-вторых, завышенные ожидания снижают эффективность коммуникационного канала. Формально Банк России последовательно раскрывает прогнозную траекторию, логику решений по ключевой ставке и среднесрочные ориентиры, а также рассматривает коммуникацию как самостоятельный инструмент привязки ожиданий к цели по инфляции [1]. Однако если население видит ускорение цен на продукты питания, лекарства или коммунальные услуги, то официальные сигналы начинают конкурировать с более сильными повседневными ценовыми впечатлениями. В таких условиях доверие к таргету 4% укрепляется медленнее, чем требуется для быстрого снижения инфляции.

В-третьих, разрыв между статистической инфляцией и ожиданиями влияет на рыночное поведение. Наиболее сильно это проявляется на потребительском рынке и в механизме ценообразования. Для розничной торговли завышенные ожидания означают более высокий риск всплесков спроса на товары длительного пользования и, одновременно, большую готовность покупателей принимать рост цен на повседневные товары. Для производителей и продавцов это создает возможность переложения издержек в цену без немедленной потери спроса. Следовательно, завышенные ожидания работают как фактор поддержания инфляционной инерции даже тогда, когда текущая статистика уже начинает улучшаться.

Именно поэтому наиболее значимым последствием разрыва между ожиданиями и ИПЦ представляется не само по себе расхождение двух показателей, а вызванная им поведенческая реакция домохозяйств. Когда население убеждено, что цены будут расти быстрее, чем показывает официальная статистика, оно меняет структуру потребления, горизонт планирования и отношение к сбережениям. В результате денежно-кредитная политика должна действовать дольше и жестче, чтобы добиться того же результата по инфляции, чем в ситуации более устойчиво заякоренных ожиданий.

Полученные результаты показывают, что борьба с инфляцией в условиях незаякоренных ожиданий не может ограничиваться только изменением ключевой ставки. Даже при корректной настройке процентного инструмента Банк России сталкивается с тем, что население формирует представление о будущем росте цен по ограниченному набору наиболее заметных товарных позиций. Следовательно, коммуникационная политика должна быть не только регулярной, но и предметной: регулятору важно объяснять, почему временные шоки по отдельным товарам не равны долгосрочному изменению общего уровня цен и почему динамика яиц, овощей, лекарств или жилищно-коммунальных тарифов не тождественна динамике всего ИПЦ [1; 10; 15].

Наибольшее влияние на формирование инфляционных ожиданий оказывают цены на наиболее заметные для населения товары и услуги повседневного спроса. Речь идет прежде всего о продовольствии, лекарствах, коммунальных платежах и других расходах, с которыми домохозяйства сталкиваются регулярно. Поэтому восприятие инфляции населением формируется не по усредненному индексу, а по наиболее чувствительным статьям личного бюджета. Это снижает скорость адаптации ожиданий к официальному замедлению инфляции [2; 3].

Для Банка России такая ситуация означает, что одного изменения ключевой ставки недостаточно для быстрого снижения инфляционных ожиданий. Даже если официальный индекс потребительских цен начинает замедляться, население может продолжать ориентироваться на более высокий ожидаемый рост цен. В результате эффект денежно-кредитной политики на потребительское поведение и спрос проявляется медленнее, чем это следует из официальной статистики [1–3; 15].

Для практики денежно-кредитного регулирования это означает, что наибольшее воздействие разрыв между ИПЦ и ожиданиями оказывает на потребительский рынок и на горизонт ценовых решений фирм. Пока домохозяйства и бизнес исходят из того, что инфляция в повседневной жизни выше, чем отражено в агрегированном индексе, денежно-кредитная политика неизбежно сталкивается с более медленным затуханием инфляционной инерции. Следовательно, стабилизация инфляционных ожиданий населения является не просто сопутствующей задачей, а одним из центральных условий повышения эффективности политики Банка России.

Таким образом, проведенный анализ показывает, что в 2019–2024 гг. инфляционные ожидания населения в России в большинстве случаев превышали официальный индекс потребительских цен. В 2022 г. разрыв временно сократился, однако это было вызвано резким ускорением фактической инфляции, а не улучшением ожиданий. В 2023–2024 гг. и далее разрыв вновь оставался существенным. Это позволяет сделать вывод о том, что эффективность денежно-кредитной политики определяется не только динамикой ключевой ставки, но и тем, насколько быстро Банк России способен повлиять на инфляционные ожидания населения [1–3; 15; 16].

Наиболее чувствительными для массового восприятия цен оказались продовольственные товары, медикаменты и жилищно-коммунальные услуги. Именно эти категории формируют «видимую инфляцию» и служат для домохозяйств опорой при оценке будущей динамики цен. В этом смысле продовольствие и услуги оказывают на ожидания большее влияние, чем широкий набор товаров длительного пользования, хотя последние затем становятся каналом реализации уже возникших ожиданий через ускорение крупных покупок.

Научный руководитель: К.э.н., доцент Ефимова Н.Ф.

Scientific supervisor: Candidate of Economics, Associate Professor Efimova N.F.

Список литературы

1. Банк России. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2024 год и период 2025 и 2026 годов [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2024_2026/ (дата обращения: 13.03.2026).
2. Банк России. Доклад о денежно-кредитной политике [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/ddkp/ (дата обращения: 20.03.2026).
3. Банк России. Инфляционные ожидания и потребительские настроения [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/analytics/dkp/inflationary_expectations/ (дата обращения: 13.03.2026).
4. Банк России. Инфляционные ожидания и потребительские настроения. Январь 2020 года [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/27065/Infl_exp_20-01.pdf (дата обращения: 13.03.2026).
5. Банк России. Инфляционные ожидания и потребительские настроения. Январь 2021 года [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/31948/Infl_exp_21-01.pdf (дата обращения: 13.03.2026).
6. Банк России. Инфляционные ожидания и потребительские настроения. Декабрь 2021 года [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/39661/Infl_exp_21-12.pdf (дата обращения: 13.03.2026).
7. Федеральная служба государственной статистики. Об индексе потребительских цен в декабре 2021 года [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/1_12-01-2022.html (дата обращения: 13.03.2026).
8. Банк России. Инфляционные ожидания и потребительские настроения. Декабрь 2022 года [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/43585/Infl_exp_22-12.pdf (дата обращения: 13.03.2026).
9. Федеральная служба государственной статистики. Об индексе потребительских цен в декабре 2022 года [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/3_13-01-2023.html (дата обращения: 13.03.2026).
10. Банк России. Инфляционные ожидания и потребительские настроения. Январь 2023 года [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/43697/Infl_exp_23-01.pdf (дата обращения: 13.03.2026).
11. Банк России. Инфляционные ожидания и потребительские настроения. Декабрь 2023 года [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/47705/Infl_exp_23-12.pdf (дата обращения: 13.03.2026).
12. Федеральная служба государственной статистики. Об индексе потребительских цен в декабре 2023 года [Электронный ресурс]. URL: https://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/1_12-01-2024.html (дата обращения: 13.03.2026).
13. Банк России. Инфляционные ожидания и потребительские настроения. Декабрь 2024 года [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/collection/collection/file/54940/infl_exp_24-12.pdf (дата обращения: 13.03.2026).
14. Банк России. Инфляционные ожидания и потребительские настроения. Январь 2024 года [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/47804/Infl_exp_24-01.pdf (дата обращения: 13.03.2026).
15. Федеральная служба государственной статистики. Об индексе потребительских цен в декабре 2024 года [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/1_15-01-2025.html (дата обращения: 13.03.2026).
16. Эксперты компании Гарант. Индекс потребительских цен. URL: https://base.garant.ru/149900/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 22.03.2026).

УДК 331.101.3:005.95

С.С. Глас

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

НЕЙРОФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

© С.С. Глас, 2026

Аннотация: в статье исследуется потенциал применения нейрофизиологических данных в сфере управления персоналом с целью усиления мотивационного воздействия на сотрудников. Опираясь на актуальные нейробиологические концепции (системы дофамина, окситоцина и кортизола), приводится обоснование необходимости перехода от классических поведенческих моделей стимулирования к подходам, учитывающим естественные нейрохимические механизмы, лежащие в основе вовлеченности, целеустремленности и доверия. Акцент сделан на практическом применении навыков по управлению такими процессами: формированию обратной связи, определению рабочих целей, обеспечению психологической безопасности и организации среды, поддерживающей внутреннюю мотивацию на долгосрочной основе. В заключении сделан вывод, что включение нейрофизиологических данных в HR-стратегии компании позволяет сделать мотивационные системы более эффективными за счет их согласованности с биологическими основами поведения человека.

Ключевые слова: микроменеджмент, мотивация персонала, персонал, вовлеченность, выгорание, нейрофизиология, рынок труда

S.S. Glas

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

NEUROPHYSIOLOGICAL RESEARCH AS A TOOL FOR INCREASING STAFF MOTIVATION

Summary: the article explores the potential of using neurophysiological data in the field of human resources management to enhance the motivational impact on employees. Drawing on current neurobiological concepts (dopamine, oxytocin, and cortisol systems), the article argues for the need to shift from traditional behavioral incentive models to approaches that take into account the natural neurochemical mechanisms underlying engagement, purpose, and trust. The focus is on the practical application of these processes, including the creation of feedback loops, the setting of work goals, the provision of psychological safety, and the creation of an environment that supports long-term intrinsic motivation. In conclusion, it is concluded that the inclusion of neurophysiological data in a company's HR strategies allows for the improvement of motivation systems by aligning them with the biological foundations of human behavior.

Keywords: micro-management, staff motivation, staff, engagement, burnout, neurophysiology, labor market

По оценкам портала SuperJob в I квартале 2026 года на российском рынке труда наблюдаются противоречивые тенденции [5]. Аналитики констатируют переход рынка вакансий в «режим ожидания». Как работодатели, так и соискатели заняли выжидательную позицию. В текущих экономических условиях работодатели утратили возможность выступать в роли доминирующего субъекта рынка труда, что обусловлено недостаточным объемом новых инвестиционных проектов и, как следствие, ограниченной потребностью в найме. Это препятствует формированию жестких условий отбора персонала. С другой стороны, соискатели также воздерживаются от принятия поспешных офферов, демонстрируя стратегию отложенного трудового поведения в ожидании восстановления макроэкономической определенности и стабилизации конъюнктуры рынка. Поэтому работодатели вынуждены пересматривать подходы к удержанию персонала. Одной из неотъемлемых частей системы управления персоналом является мотивация сотрудников.

Под мотивацией в данном контексте понимается комплекс внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают сотрудника к целенаправленной трудовой активности, определяют его поведение в организации, интенсивность усилий, настойчивость и направленность действий для достижения как личных целей, так и стратегических задач предприятия [1].

К числу ключевых компонентов мотивации персонала можно отнести:

1. целеполагание: четкое представление о конечной цели и прозрачные механизмы ее достижения стимулируют трудовую активность;

2. регуляцию поведения: контроль и корректировка профессиональных действий работника способствуют формированию желаемых поведенческих паттернов;

3. ориентацию на результат: вовлеченность сотрудников в достижение поставленных целей при условии получения как материального, так и нематериального вознаграждения [6].

Эффективная система мотивации должна строиться на принципе персонификации выбора в рамках единой прозрачной модели, поскольку невозможно создать уникальный пакет стимулов для каждого сотрудника. Необходимо предоставить персоналу возможность самостоятельно выбирать из унифицированного, но многовариантного набора инструментов (например, выбор между дополнительным днем отпуска, гибким графиком и т.п.), поскольку потребности человека определяются его возрастом, жизненной ситуацией и индивидуально-личностными характеристиками. Универсальные подходы, не учитывающие эти различия, приводят к нерациональному использованию ресурсов организации. Как указывает теория самодетерминации, наделение сотрудников автономией и учет их ценностных ориентиров усиливают внутреннюю мотивацию. В противоположность этому стандартизированные формы вознаграждения быстро утрачивают значимость в силу эффекта привыкания. Персонализированная система мотивации позволяет обеспечить восприятие справедливости со стороны коллектива, а также удерживать ценных специалистов различных поколений, согласуя их личные цели с задачами бизнеса.

Важно задействовать комплекс методов стимулирования, направленных на естественную активацию самомотивации. Такой подход дает возможность воздействовать на три базовые психологические потребности, составляющие фундамент внутренней мотивации: автономию (через гибкость и возможность выбора инструментов мотивации), компетентность (путем постановки достижимых задач и предоставления возможностей для профессионального роста) и связанность (через признание вклада и формирование командной среды) [7]. Сочетание различных инструментов - от элементов геймификации до содержательной обратной связи - позволяет предотвратить снижение мотивационного воздействия и вытеснение внутренней заинтересованности избыточным внешним контролем. Такой комплексный подход способствует созданию среды, в которой самомотивация сотрудников поддерживается естественным образом, снижая необходимость постоянного административного давления.

Согласно исследованию, проведенному в 2025 году компанией HeadHunter среди работающих россиян, были выделены факторы, в наибольшей степени влияющие на производительность и лояльность персонала. Результаты представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Результаты опроса о мотивации персонала в 2025 году [8]

Полученные данные показывают, что главным мотивирующим фактором для большинства опрошенных остается справедливое вознаграждение в сочетании с признанием их достижений (69% респондентов). Это свидетельствует о том, что материальная составляющая сохраняет фундаментальное значение для трудовой мотивации. Однако ключевым здесь является не столько размер оплаты труда, сколько ее воспринимаемая справедливость. Сочетание денежного вознаграждения с признанием

подчеркивает значимость не только материальной, но и символической оценки вклада сотрудника. Публичное выражение признательности, благодарность и нематериальные формы поощрения усиливают позитивный эффект от оплаты труда. Вторым по значимости фактором названа благоприятная атмосфера в коллективе (49%). Для половины работающих россиян психологический климат в организации, где они проводят значительную часть времени, имеет решающее значение. Этот результат отражает глубинные потребности человека в безопасности и принадлежности к социальной общности, где возникают прочные и длительные межличностные связи. Неблагоприятная рабочая среда, конфликты или избыточное давление могут нивелировать даже высокий уровень заработной платы. Современные работники все чаще рассматривают трудовой коллектив как важную социальную общность, где необходимы психологический комфорт и устойчивые межличностные связи. Это служит сигналом для руководства: инвестиции в корпоративную культуру, командообразование и создание безопасной психологической среды становятся не второстепенными, а необходимыми мерами.

Третью позицию занимают интересные задачи и проекты (47%), за ними следуют возможности профессионального развития и обучения (42%). Данные показатели отражают смещение акцентов на содержательную сторону работы. Сотрудники стремятся к тому, чтобы их профессиональная деятельность была содержательной и способствовала личностному росту. Увлекательные задачи активизируют вовлеченность и придают труду осмысленность. Потребность в обучении указывает на стремление работников повышать собственную конкурентоспособность на рынке труда, однако этот запрос шире: он включает также потребность в профессиональной самореализации, ощущении роста и сохранении психологической автономии от работодателя. Компании, пренебрегающие возможностями развития своих сотрудников, рискуют потерять амбициозных специалистов, которые найдут более привлекательные варианты трудоустройства. Таким образом, представленные данные подтверждают, что мотивация представляет собой сложное, многоуровневое образование, в котором материальные стимулы тесно переплетены с социальными и экзистенциальными потребностями.

Вместе с тем использование только традиционных мотивационных моделей недостаточно, поскольку требует учета факторов технологического развития, а также роста числа увольнений, связанных с усталостью, стрессом и выгоранием [2]. Согласно исследованиям, 42% работников называют выгорание главным страхом в профессиональной деятельности. Каждый четвертый (23%) сотрудник уволился по причине проблем со здоровьем, вызванных трудовой деятельностью. Более половины (54%) сталкиваются с болезнями, спровоцированными работой, преимущественно на почве стресса и тревоги. Работодатели также фиксируют эту тенденцию: 57% компаний называют перегрузки и стресс второй по значимости причиной ухода сотрудников после низкой оплаты труда [9]. Данные обстоятельства побуждают HR-специалистов и руководителей обращаться к более глубоким инструментам управления, основанным на нейрофизиологических данных, поскольку нейрофизиология в качестве своего непосредственного объекта изучает физиологические корреляты стресса, выгорания и психоэмоционального состояния человека. Нейрофизиологические методы позволяют оценивать когнитивные способности человека через анализ мозговой активности с опорой на фундаментальные принципы нейронауки. Нейронаука, в свою очередь, объединяет широкий спектр дисциплин: поведенческую, клиническую, когнитивную, аффективную, вычислительную, культурную, молекулярную, клеточную нейробиологию, нейробиологию развития, нейроинженерию, нейровизуализацию, нейроинформатику, нейролингвистику и нейрофизиологию [3]. Эта относительно молодая наука обладает значительным экономическим потенциалом в связи с тем, что традиционные методы управления человеческими ресурсами не способны объективно и непрерывно измерять латентные психоэмоциональные и когнитивные состояния работников (стресс, утомление, выгорание, уровень внимания и принятия решений), которые напрямую детерминируют производительность труда, текучесть кадров и экономические потери организаций. Ее развитие тесно связано с применением передовых цифровых технологий и инновационных инженерных решений. В этой связи наблюдается устойчивый рост спроса на высококвалифицированных специалистов в соответствующих областях. Технологический прогресс внедряет новые инструменты и методики, оптимизирующие рабочие процессы, однако их использование требует значительных когнитивных затрат, ресурс которых ограничен. Увеличение информационных потоков ведет к возрастанию нагрузки на мозг. Ускорение изменений в окружающей среде приводит к тому, что адаптивные возможности человека не всегда успевают за темпами этих изменений. Возникает двойная задача: с одной стороны, требуется эффективная фильтрация информации, с другой – раскрытие потенциала сотрудников. Показательно, что даже тяжелые физические профессии активно внедряют интерактивные и информационные инструменты, что влечет за собой включение все большего числа когнитивных функций (удержание в сознании нескольких инструкций и параметров процесса одновременно, мониторинг разнородных источников информации и др.). Решение профессиональных задач, особенно при работе с высокотехнологичным оборудованием, все в большей степени опирается на интеллектуальную активность. Следовательно, современный работник выступает как специалист, активно использующий свои когнитивные ресурсы в производственной деятельности для достижения поставленных целей.

С точки зрения нейрофизиологии, мотивация представляет собой конкретный биохимический процесс, протекающий в мозге. Современные научные данные выделяют несколько ключевых нейромедиаторов, непосредственно влияющих на продуктивность труда и удовлетворенность работой:

1. дофамин. Его выработка происходит не в момент получения награды, а в процессе предвосхищения и продвижения к цели. Эволюционное предназначение дофамина заключается не в фиксации удовольствия, а в обеспечении целеустремленного поведения. Мозг использует дофамин как механизм «подкрепления ожидания»: чем отчетливее человек видит прогресс и понимает связь между своими усилиями и результатом, тем выше уровень дофамина, что дает энергию, фокусировку и устойчивость при преодолении трудностей;

2. окситоцин - нейромедиатор, который снижает активность зон мозга, связанных с переживанием страха и недоверия, тем самым создавая основу для психологической безопасности, позволяющей сотрудникам свободно обмениваться идеями без опасения осуждения. Окситоцин укрепляет социальные связи и действует как естественный механизм защиты от стресса, превращая совокупность индивидов в сплоченную команду, способную к эффективному взаимодействию и взаимной поддержке;

3. кортизол. Уровень этого гормона повышается в условиях хронического напряжения и многозадачности. Исследования ученых Оксфордского университета показывают, что мозг различает два типа усталости: кратковременную (восстанавливаемую) и долгосрочную («невосстанавливаемую») [10]. В состоянии длительной усталости полосатое тело мозга перестает адекватно оценивать вознаграждение: ожидаемый результат начинает восприниматься как несоизмеримый затраченным усилиям, что ведет к отказу от работы даже при высокой оплате.

Наглядным примером использования нейронауки в практической деятельности служит Лаборатория нейрофизиологических исследований трудовых нагрузок, организованная в рамках Центра организации труда и проектирования экономических нормативов ОАО «РЖД» [4]. Основная задача Лаборатории заключается в изучении и оценке когнитивных возможностей человека непосредственно в контексте его профессиональной деятельности. Конечная цель – разработка модели, обеспечивающей успешную адаптацию «нового работника» к современной технологической среде. В Лаборатории с помощью методов функциональной диагностики анализируются реакции человека в ходе выполнения рабочих задач, определяются допустимые пределы нагрузок, а также исследуются когнитивные паттерны, характерные для представителей различных профессиональных групп. В частности, объектом одного из проведенных исследований выступили сотрудники станционного диспетчерского аппарата (профессиональная категория, относящаяся к группе операторского труда с повышенными требованиями к устойчивости внимания, скорости переработки информации и стрессоустойчивости). Исследование показало, что оптимальный уровень рабочей нагрузки для данных сотрудников находится в пределах коэффициента загрузки от 1 до 1,3. Отклонение от этого диапазона в любую сторону приводит к когнитивной перегрузке и, как следствие, снижению общей производительности. При этом ключевые показатели профессиональной деятельности у разных групп диспетчеров имели существенные различия. Так, длительность сосредоточенного внимания у маневровых диспетчеров составляла 93,3% рабочего времени, тогда как у станционных диспетчеров – 87,7%. Поддержание оптимального коэффициента загрузки в обозначенных ранее пределах возможно посредством комплекса организационных и профилактических мер. К ним относятся:

1. регламентация продолжительности рабочей смены с учетом индивидуальных когнитивных возможностей сотрудника - исследования показывают, что увеличение смены на один час повышает риск дисбаланса процессов возбуждения и торможения в коре головного мозга, что особенно критично для операторских профессий;

2. внедрение специализированных тренажеров для тренировки профессионально важных качеств - оперативного мышления, концентрации и распределения внимания, памяти. Экспериментально подтверждено, что 70-дневный цикл занятий на таком тренажере обеспечивает достоверную положительную динамику развития указанных качеств;

3. разработка и внедрение психогигиенических реабилитационных мероприятий для операторского персонала, включая методы восстановления после интенсивных нагрузок.

Полученные в Лаборатории нейрофизиологических исследований трудовых нагрузок ОАО «РЖД» данные о когнитивных паттернах и допустимых пределах загрузки сотрудников обладают прямым прикладным значением для организации труда. Прежде всего, они позволяют перейти от эмпирического к научно обоснованному проектированию рабочих заданий. Зная, что оптимальный уровень когнитивной нагрузки для операторских профессий достигается при определенной плотности сигналов (например, до 311 сигналов в час для маневровых диспетчеров) и длительности сосредоточенного внимания (93,3% рабочего времени), руководитель может конструктивно «собирать» сменные задания: чередовать фрагменты с высокой плотностью задач и фрагменты с менее интенсивной, но требующей переключения деятельностью. Тем самым предотвращается кумулятивное утомление. Распределение нагрузки в течение смены также подлежит нейрофизиологически обоснованной регламентации. На основе данных о динамике

когнитивных вызванных потенциалов можно выделить интервалы «пиков» и «спадов» работоспособности в течение дня и перераспределить наиболее ответственные задачи на периоды максимальной нейрофизиологической активности сотрудника. Более того, наличие объективных маркеров утомления позволяет внедрить адаптивное управление нагрузкой: когда система функциональной диагностики фиксирует превышение допустимых когнитивных затрат (рост вариабельности времени реакции, снижение эффективности тормозного контроля), следование жесткому плану заданий может быть приостановлено в пользу менее ответственных операций или короткой восстановительной паузы.

Таким образом, интеграция нейронаучных подходов в управление персоналом сопряжена не только с большими возможностями, но и с определенными рисками. Внедрение нейромониторинга и сбора нейроданных требует от компаний соблюдения баланса и учета вопросов приватности сотрудников. Инвестиции в психическое и физическое здоровье работников перестали восприниматься как «социальная нагрузка». Они становятся стратегическим фактором повышения эффективности, снижения текучести кадров и укрепления кадрового резерва организации.

Научный руководитель: старший преподаватель кафедры экономической теории Попов Ю.А.

Scientific supervisor: Senior lecturer at the Department of Economic Theory Popov Yu.A.

Список литературы

1. Аширов Д.А. Управление персоналом: мотивация и стимулирование труда. М.: Проспект, 2026. 352 с.
2. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты, методики, практика. М.: Альпина Паблишер, 2019. 152 с.
3. Ульянова С.А., Астафьева О.В., Лимарева Ю.А., Фатхутдинова О.А. Формирование мотивации работников через создание нейропозитивной организационной и физической культуры и спорта в компании // Теория и практика физической культуры. 2025. С. 108 – 111.
4. Нейрофизиологические исследования как инструмент повышения производительности труда в ОАО «РЖД». URL: <https://vcot.info/blog/nejrofiziologiceskie-issledovania-kak-instrument-povyshenia-proizvoditel-nosti-truda-v-oao-rzd> (дата обращения: 21.03.2026)
5. I квартал 2026: вакансий меньше, но работать некому. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/115719/i-kvartal-2026/> (дата обращения: 01.04.2026)
6. Надеждина В. *Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат*. М.: Харвест, 2025. 256 с.
7. Межличностная поддержка базовых психологических потребностей и ее связь с мотивацией, благополучием и продуктивностью: метаанализ. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38635183/> (дата обращения: 01.04.2026)
8. Как сохранить мотивацию команды в период турбулентности. URL: <https://plusofon.ru/articles/kak-sokhranit-motivatsiyu-komandy-v-period-turbulentnosti> (дата обращения: 01.04.2026)
9. «Росгосстрах» и Зарплата.ру: почти четверть россиян увольнялись с работы из-за болезни. URL: <https://kikonline.ru/news/rosgosstrah-i-zarplata-ru-pochti-chetvert-rossijan-uvolnjalis-s-raboty-iz-za-bolezni/> (дата обращения: 01.04.2026)
10. Изменения в реактивности на ежедневный стресс и физическом здоровье в течение 18 лет взрослой жизни. URL: <https://preview.academic.oup.com/abm/article/59/1/kaae086/7933792> (дата обращения: 01.04.2026)

References

1. Ashirov D.A. Upravleniye personalom: motivatsiya i stimulirovaniye truda [Human Resource Management: Motivation and Incentives]. Moscow. Prospekt, 2026. 352 pp. (in Rus.).
2. Vetskikhluzh Ye.N. Motivatsiya i oplata truda: Instrumenty, metodiki, praktika [Motivation and Compensation: Tools, Methods, and Practice]. Moscow. Al'pina Publisher, 2019. 152 pp. (in Rus.).
3. Ul'yanova S.A., Astaf'yeva O.V., Limareva YU.A., Fatkhutdinova O.A. Formirovaniye motivatsii cherez sozdaniye neyropozitivnoy organizatsionnoy i fizicheskoy kul'tury i sporta v kompanii [Creating a neuro-positive organizational and physical culture and sports in the company to motivate employees]. Teoriya i praktika fizicheskoy kul'tury [Theory and practice of physical culture]. 2025. 108 – 111 pp. (in Rus.).
4. Neyrofiziologicheskiye issledovaniya kak instrument povysheniya proizvoditel'nosti truda v ОАО «РЖД». URL: <https://vcot.info/blog/nejrofiziologiceskie-issledovania-kak-instrument-povyshenia-proizvoditel-nosti-truma-v-oao-rzd> [Neurophysiological Research as a Tool for Increasing Labor Productivity at Russian Railways]. (date accessed: 21.03.2026)
5. I kvartal 2026: vakansiy men'she, no rabotat' nekomu. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/115719/i-kvartal-2026/> [Q1 2026: fewer vacancies, but no one to work]. (date accessed: 01.04.2026)

6. Nadezhkina V. Effektivnaya motivatsiya personala. Kak dobit'sya maksimum rezul'tata pri minimume zatrat [Effective Personnel Motivation. How to Achieve Maximum Results with Minimum Costs]. Moscow. Kharvest, 2025. 256 pp. (in Rus.).
7. Mezhluchnostnaya podderzhka bazovykh psikhologicheskikh potrebnostey i yeye svyaz' s motivatsiyey, blagopoluchiyem i produktivnost'yu: metaanaliz. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38635183/> [Interpersonal support of basic psychological needs and its relationship with motivation, well-being, and performance: A meta-analysis]. (date accessed: 01.04.2026)
8. Kak sokhranit' motivatsiyu komandy v period turbulentnosti. URL: <https://plusofon.ru/articles/kak-sokhranit-motivatsiyu-komandy-v-period-turbulentnosti> [How to maintain team motivation during turbulence]. (date accessed: 01.04.2026)
9. «Rosgosstrakh» i Zarplata.ru: pochti chetvert' rossiyan uvol'nialis' s raboty iz-za bolezni. URL: <https://kiconline.ru/news/rosgosstrakh-i-zarplata.ru-pochti-chetvert-rossijan-uvolnialis-s-raboty-iz-za-bolezni/> [Rosgosstrakh and Zarplata.ru: Almost a quarter of Russians quit their jobs due to illness]. (date accessed: 01.04.2026)
10. Izmeneniya v reaktivnosti na yezhednevnyy stress i fizicheskom zdorov'ye v techeniye 18 let vzrosloy zhizni. URL: <https://preview.academic.oup.com/abm/article/59/1/kaae086/7933792> [Changes in reactivity to daily stress and physical health across 18 years of adulthood]. (date accessed: 01.04.2026)

УДК 330.341.42:004.

А.Д. Митюрин

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

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В ДИЗАЙНЕ: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕНА ПЕРЕХОДА НА РОССИЙСКОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ (2022–2025)

В статье рассматривается процесс импортозамещения в сфере графического дизайна в России в период 2022–2025 гг. Анализируется экономическая цена перехода на отечественное программное обеспечение и российские визуальные стоки. На основе данных отраслевых исследований НИУ ВШЭ, экспертных интервью, аналитических обзоров CNews, АКАР, СберПро, OCS, IBISWorld и других источников выявлены ключевые издержки: рост цен на ПО, транзакционные затраты на переобучение персонала, снижение производительности на переходном этапе, риски информационной безопасности. Особое внимание уделено инновационным решениям – развитию российских стоковых платформ с использованием искусственного интеллекта, формированию новых бизнес-моделей и экспортному потенциалу отечественных разработок. Сделан вывод о том, что издержки перехода носят инвестиционный характер и в долгосрочной перспективе компенсируются достижением технологического суверенитета и развитием локальных инновационных экосистем.

Ключевые слова: импортозамещение, графический дизайн, программное обеспечение, стоки, экономическая цена, технологический суверенитет, инновации, российский рынок.

A.D. Mityurin

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

THE ECONOMIC COST OF DIGITAL SOVEREIGNTY: IMPORT SUBSTITUTION OF SOFTWARE IN RUSSIAN GRAPHIC DESIGN (2022–2025)

The article examines the process of import substitution in the field of graphic design in Russia in the period 2022–2025. It analyzes the economic cost of the transition to domestic software and Russian visual stock content. Based on data from industry studies of the Higher School of Economics, expert interviews, analytical reviews of CNews, AKAR, SberPro, OCS, IBISWorld and other sources, the key costs are identified: rising software prices, transaction costs for staff retraining, decreased productivity during the transition period, and information security risks. Special attention is paid to innovative solutions – the development of Russian stock platforms using artificial intelligence, the formation of new business models, and the export potential of domestic developments. It is concluded that the transition costs are of an investment nature and in the long term are compensated by the achievement of technological sovereignty and the development of local innovative ecosystems

Keywords: import substitution, graphic design, software, stocks, economic cost, technological sovereignty, innovation, Russian market.

С 2022 года российская экономика столкнулась с беспрецедентным внешним санкционным давлением, которое, что называется, «переформатировало» условия работы во многих отраслях. Креативные индустрии, и графический дизайн в особенности, оказались на передовой «цифрового разрыва»: с рынка ушли или серьезно ограничили деятельность ключевые международные вендоры программного обеспечения – Adobe, Figma, а доступ к крупнейшим стокам визуального контента (Shutterstock, Getty Images) оказался заблокирован. В таких условиях политика импортозамещения из теоретической концепции быстро превратилась в императив выживания и сохранения отраслевого суверенитета. Цель данной статьи – понять, во что обошелся этот переход российскому рынку дизайна в 2022–2025 годах: какие издержки стали основными, как изменилась структура отрасли и какие инновационные решения удалось выработать в ответ на новые вызовы. Методологической базой для нас выступили работы ведущих российских экономистов, занимающихся вопросами импортозамещения и технологического суверенитета, – Ю.В. Симачева, А.А. Федюниной, М.Г. Кузыка [1], а также отраслевые данные CNews Analytics, Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР), СберПро, Deep Market Insights, OCS, IBISWorld и Российского центра интеллектуальной собственности (РЦИС).

С.Г. Денисов предлагает свою периодизацию: 2022 год открыл четвертый этап российской политики импортозамещения, когда на первый план вышли вопросы восполнения звеньев в цепочках поставок и снижения зависимости от импорта в стратегически важных сферах [2]. Для дизайн-индустрии, которая до этого была плотно встроена в глобальные цифровые экосистемы, это означало, что альтернативы нужно искать экстренно. Исследователи из НИУ ВШЭ Ю.В. Симачев, А.А. Федюнина и М.Г. Кузык справедливо подчеркивают: политика импортозамещения не должна быть фронтальной, она обязана носить структурный характер и быть нацеленной на создание продуктов, способных конкурировать на глобальном уровне [1]. В своей работе они обращают внимание на необходимость преодолеть некий «пороговый уровень» инвестиций, после которого процесс становится саморазвивающимся [1]. Для сегмента графического дизайна таким порогом стало формирование критической массы отечественного ПО и появление стоковых платформ, способных обеспечить рынок достаточным объемом легального визуального контента. По данным CNews Analytics, в рамках мониторинга «Импортозамещение ПО: итоги 2025 года» доля отечественного софта в закупках российских компаний достигла 67% по количеству лицензий и 54% по объему затрат; в сегменте ПО для творческих индустрий этот показатель – 42%, что говорит о сохраняющемся разрыве между спросом и предложением [3]. В 2025 году в реестр отечественного ПО Минцифры добавили более 2 800 новых продуктов, из них около 230 относятся к категории «графический дизайн и мультимедиа» – это в 2,5 раза больше, чем в 2023-м [3].

Первая и самая заметная экономическая проблема – резкий рост затрат на ПО. Управляющий директор по ИТ и цифровой трансформации Дом.рф Николай Козак, комментируя ситуацию, говорил об аномалии: цены на отечественное ПО и оборудование взлетали до 200% в месяц, и он назвал это необходимостью «юстировки жадности» со стороны вендоров [4]. Причины – и ажиотажный спрос, и дефицит зрелых решений. Для дизайн-студий и фрилансеров это означало резкое увеличение операционных расходов. Если раньше пакет Adobe Creative Cloud обходился примерно в 1000–1500 рублей в месяц, то переход на российские аналоги (например, от «Аскона» или «1С») либо использование оставшихся зарубежных решений через сложные схемы лицензирования в краткосрочной перспективе увеличил эту статью затрат в 3–5 раз. По данным CNews Analytics, количество отечественных решений в реестре российского ПО уже приближается к 30 тысячам, а число разработчиков превысило 10 тысяч [3]. Однако, как отмечает Наталья Яскевич, руководитель клиентской дирекции группы департаментов ERP ГК «КОРУС Консалтинг», замена иностранных ИТ-решений идет неравномерно: малый и средний бизнес переключается быстрее, корпоративный сегмент – медленнее [5]. Это объяснимо: у крупных компаний сложная ИТ-инфраструктура, глубоко интегрированная с западными экосистемами, и переход требует не просто замены софта, а перестройки бизнес-процессов, что ведет к дополнительным издержкам. По данным опроса компании OCS среди более чем 100 российских разработчиков ПО и производителей оборудования, к концу 2025 года средняя степень локализации российских ИТ-продуктов составила 55–60% (у разработчиков ПО – 77%, у производителей «железа» – 40%) [6]. В сегменте графического дизайна, где важны и софт, и производительное оборудование (мощные рабочие станции, видеокарты), эта диспропорция создает дополнительные риски: даже при наличии отечественного ПО дизайнеры по-прежнему зависят от импортной элементной базы, прежде всего видеокарт и процессоров, и цепочки поставок остаются уязвимыми.

Однако прямые затраты на закупку софта – это лишь верхушка айсберга. Куда более весомую экономическую нагрузку создали транзакционные издержки: перестройка бизнес-процессов и переобучение персонала. Исследователи сходятся на том, что внедрение новых инструментов требует значительных временных и человеческих ресурсов [5]. В графическом дизайне, где скорость сдачи заказов и отлаженный рабочий процесс напрямую влияют на рентабельность, переход на новое ПО неизбежно ведет к падению производительности на старте. По оценкам отраслевых экспертов, адаптационный период для студии среднего размера составлял от 3 до 6 месяцев, в течение которых производительность снижалась на 20–40%. Эти издержки – оплата труда сотрудников в период обучения, простои, пересдача проектов – формируют значительную часть экономической цены перехода, которую макроэкономические отчеты часто не фиксируют. Особую тревогу вызывает безопасность. Н. Козак обращает внимание на то, что в условиях быстрой разработки отечественного ПО (нередко на базе open-source решений) резко возросли риски, связанные с уязвимостями кода [4]. Для дизайн-индустрии, работающей с клиентскими данными, в том числе с банковской и коммерческой тайной, безопасность инструментов становится не просто техническим, но и экономическим фактором. Исследование СберПро показывает: вопросам информационной безопасности в проектируемых системах сегодня уделяется пристальное внимание, запуск ИТ-решений в эксплуатацию напрямую связан с наличием сертифицированных средств защиты информации [2]. Это значит, что дизайн-организации вынуждены нести дополнительные расходы на аудит безопасности и внедрение защитных механизмов. Эксперты Финансового университета при Правительстве РФ отмечают, что компании увеличивают вложения в продукты информационной

безопасности на 15–60%, а иногда и в два раза – из-за ужесточения регуляторных требований и роста объемов данных [7].

Еще один критический вызов – доступ к стокам, то есть к визуальному контенту, который для дизайнера является «расходным материалом». Уход Shutterstock и Getty Images создал не только юридические риски, но и разрушил отлаженные цепочки создания продукта. Экономическая цена этого разрыва – необходимость формировать новые, более дорогие и трудоемкие механизмы обеспечения проектов контентом. Отечественные стоки («Лори», PressFoto) и новая платформа IPeX, созданная на базе Российского центра интеллектуальной собственности, вынуждены были экстренно наращивать объемы библиотек. Согласно данным InterMedia, в августе 2024 года контент-маркет IPeX и информационное агентство ТАСС заключили соглашение, в рамках которого на платформу загрузили более 32 000 объектов (около 10 000 из них сгенерированы с помощью искусственного интеллекта) [8]. Медиабанк ТАСС насчитывает более 65 миллионов единиц контента, включая архивные материалы с конца XIX века – это уникальное конкурентное преимущество российских стоков [8]. По данным РЦИС, объем транзакций на платформе IPeX в 2025 году вырос на 340% по сравнению с 2023 годом, а число зарегистрированных авторов превысило 15 000 человек – это говорит о том, что новая экосистема оборота визуального контента формируется достаточно быстро [9]. Инновационный аспект здесь особенно интересен: сгенерированные изображения стали перспективным направлением, а написание качественных «промптов» для искусственного интеллекта уже превратилось в профессию, требующую специальных знаний и навыков [8]. Появляются новые сегменты рынка и возможности для дизайнеров, работающих с ИИ-инструментами. Меняется и экономическая модель использования стоков: если раньше многие дизайнеры покупали подписки на зарубежные платформы с фиксированной ежемесячной платой, то сейчас распространены как подписочные модели на российских платформах, так и разовые покупки изображений по более высоким ценам, что увеличивает переменные издержки проектов. Аналитики подсчитали, что средняя стоимость одного изображения на российских стоках в 2025 году составила 450–600 рублей против 150–300 рублей на зарубежных платформах в 2021 году, и это привело к удорожанию дизайн-проектов на 15–20% [9].

Позитивные изменения на рынке визуального контента подтверждаются и макроэкономикой. По данным Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР), рынок инфлюенс-маркетинга и сопутствующего визуального контента в 2024 году достиг 57–60 миллиардов рублей. 80% всех инвестиций приходятся на 500 крупнейших рекламодателей, остальные 20% – на десятки тысяч брендов из сегмента малого и среднего бизнеса [10]. Лидирующую долю бюджета удерживает YouTube (48%, около 27,6 млрд рублей), но доля российских платформ, таких как ВКонтакте (11,2%, около 6,5 млрд рублей), продолжает расти [10]. Это создает устойчивый спрос на отечественный визуальный контент, который делается российскими дизайнерами специально для локальных платформ. Согласно данным Deep Market Insights, объем российского рынка анимации и визуальных эффектов (VFX) в 2024 году составил 5,14 млрд долларов США, а прогнозируемый рост до 2033 года – 12,01% в год, что приведет к объему 14,28 млрд долларов [11]. IBISWorld оценивает объем рынка производства фильмов, видео и телепрограмм в России в 2025 году в 2,5 млрд евро с ежегодным ростом 6,1%; количество предприятий в этой сфере достигло 16 357, что на 7,8% больше, чем в 2020 году [12]. Все это говорит о том, что отрасль имеет хороший потенциал и смогла адаптироваться к новым условиям. Причем рост рынка анимации и VFX напрямую связан с увеличением спроса на отечественное ПО для 3D-моделирования и спецэффектов, что, в свою очередь, стимулирует разработку новых решений в этом сегменте.

Несмотря на все издержки переходного периода, процесс импортозамещения дал импульс инновационным решениям, у которых есть и экспортный потенциал. В исследовании СберПро приводится пример: в Беларуси производитель хлебобулочных изделий внедрил «1С:ERP», что позволило повысить объем производства на 15%, сократить потери от просроченной продукции на 33% и уменьшить транспортные расходы на 25% [2]. Для дизайн-индустрии это означает, что экспортировать можно не только программные решения, но и дизайн-услуги, созданные на их базе. Постепенно складывается новая экономическая модель, в которой издержки перехода рассматриваются как долгосрочные инвестиции в технологический суверенитет. Ю.В. Симачев и А.А. Федюнина подчеркивают важность «открытой» модели импортозамещения, ориентированной на экспортную экспансию [1]. В дизайне это означает, что российские разработчики ПО для графического дизайна (векторные редакторы, программы верстки, инструменты для 3D-графики) могут выходить на рынки стран СНГ, Азии и Ближнего Востока, где востребованы недорогие и функциональные альтернативы западным продуктам. Эксперты TAdviser отмечают, что импортозамещение переходит в новую фазу – «импортозамещение 2.0» – когда от отечественного ПО ждут не простого копирования западных аналогов, а реальной добавленной бизнес-ценности: снижения совокупной стоимости владения, скорости внедрения и управляемости [13]. Особую роль здесь играют low-code и no-code платформы; по оценкам Финансового университета, они уже внедрены в 70% российских компаний и позволяют ускорить разработку прикладных решений в условиях

дефицита квалифицированных кадров [7]. Для дизайн-индустрии это открывает возможности быстро создавать внутренние инструменты автоматизации, не привлекая дорогостоящих разработчиков.

Важнейший фактор успешного импортозамещения – правовое обеспечение. А.С. Тихонова и Д.В. Тимохин в своей работе «Пути совершенствования правового обеспечения поддержки импортозамещающего производства в России» справедливо указывают: необходима системная государственная поддержка, включающая налоговые льготы, субсидирование НИОКР и упрощение процедур сертификации [14]. Для дизайн-индустрии это особенно актуально в части защиты авторских прав на визуальный контент и программные продукты. Платформа IPЕХ, работающая на блокчейн-инфраструктуре Российского центра интеллектуальной собственности, обеспечивает легальность, неизменность и прозрачность сделок с объектами интеллектуальной собственности [8]. Это создает надежную правовую основу для развития рынка отечественного визуального контента и снижает риски, связанные с использованием нелегальных материалов. Кроме того, правовые механизмы позволяют регулировать ценообразование на стоках и предотвращать недобросовестную конкуренцию, что в переходный период особенно важно.

В ходе исследования обнаружились и косвенные экономические последствия импортозамещения. Одно из них – изменение структуры занятости в дизайн-индустрии. Из отраслевых интервью видно: многие студии вынуждены были либо нанимать специалистов для обучения работе с новым ПО, либо отправлять сотрудников на курсы повышения квалификации, что вызвало рост спроса на образовательные услуги в сфере ИТ и дизайна. Появилось больше частных школ и онлайн-курсов, ориентированных на российский софт, – это можно считать положительным эффектом. Но есть и обратная сторона: часть профессионалов, не сумевших адаптироваться к новым инструментам, перешли в смежные области или уехали за рубеж. По экспертным оценкам, отток человеческого капитала в 2022–2023 годах составил около 10–15% от общего числа дизайнеров, работавших с западным ПО, что привело к дефициту квалифицированных кадров и росту зарплат в отрасли на 20–25% [4; 5]. Так что экономическая цена перехода включает в себя и потери от оттока кадров, и увеличение фонда оплаты труда, что, в свою очередь, повышает себестоимость дизайн-услуг.

Подводя итог, можно сказать: период 2022–2025 годов стал для российского рынка дизайна временем масштабной трансформации. Экономическая цена оказалась высокой, но не фатальной. Сюда вошли и прямые затраты на новое ПО, и издержки на переобучение и адаптацию, и падение производительности, и возросшие расходы на безопасность, и структурные сдвиги на рынке труда. Однако именно этот период дал мощный толчок развитию локальной инновационной экосистемы – от отечественного ПО до российских стоков, интегрированных с технологиями искусственного интеллекта. Как отмечает Пётр Дубенсков, директор по технологическим инновациям компании «Скала^р», за последние три года российские производители заметно продвинулись в классических инфраструктурных решениях, промышленные предприятия начинают активнее сотрудничать с разработчиками, появляются совместные рабочие группы [3]. В дизайн-секторе это выразилось в появлении конкурентоспособных продуктов, которые не просто замещают ушедшие западные аналоги, но и предлагают новые функции, востребованные локальным рынком. В долгосрочной перспективе преодоление импортозависимости в дизайне может стать драйвером роста не только самой индустрии, но и формирования нового качества визуальной среды в экономике в целом. Дальнейшие исследования, на наш взгляд, стоит направить на количественную оценку эффективности инвестиций в отечественные дизайн-решения, анализ их экспортного потенциала и совершенствование правового обеспечения защиты интеллектуальной собственности в цифровой среде. Опыт 2022–2025 годов показывает: даже в условиях жестких внешних ограничений российский рынок дизайна сумел быстро адаптироваться и перейти к инновационному развитию. Можно говорить о том, что формируется устойчивая модель функционирования, основанная на приоритете технологического суверенитета и опоре на внутренние ресурсы.

Научный руководитель: доцент, доцент, к.э.н. Ефимова Н.Ф.

Scientific supervisor: Candidate of Economics, Associate Professor Efimova N.F.

Список литературы

1. Симачев Ю.В., Федюнина А.А., Кузык М.Г. Российская промышленная политика в условиях трансформации системы мирового производства и жестких ограничений // Вопросы экономики. 2022. № 6. С. 5–25.
2. Денисов С.Г. Импортозамещение в российской экономике на современном этапе: проблемы и вызовы // Бюллетень инновационных технологий. 2026. Т. 10. № 1 (37). С. 20–25.
3. Млечко В. CNews Analytics публикует новый атлас «Импортозамещение» с 4 картами рынка. URL: https://biz.cnews.ru/reviews/importozameshchenie_2025_itogi_i_plany/articles/cnews_analytics_publiкуet_novyj_atlas_importozameshchenie (дата обращения: 18.03.2026)
4. Козак Н. Главные проблемы «импортозамещения 2.0» — цены и дыры в безопасности. URL: <https://digitaldeveloper.ru/news/tsifrovizatsiya/roh2s6vcx1-glavnie-problemi-importozamesheniya-20> (дата обращения: 18.03.2026)
5. Яскевич Н. Импортозамещение ПО в 2025 году: темпы, драйверы и барьеры. URL: <https://1c.korusconsulting.ru/events/importozameshchenie-po-itogi-2025-goda/> (дата обращения: 18.03.2026)
6. OCS. Локализация российских ИТ-продуктов превысила долю в 50%. URL: <https://www.comnews.ru/content/243794/2026-02-13/2026-w07/1008/lokalizaciya-rossiyskikh-it-produktov-prevysila-dolyu-50> (дата обращения: 18.03.2026)
7. Финансовый университет при Правительстве РФ. Ключевые тренды в сфере корпоративных ИТ в России. URL: <https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/klyuchevye-trendy-v-sfere-korporativnykh-it-v-rossii> (дата обращения: 18.03.2026)
8. InterMedia. Новая эра визуального контента: от исторических архивов до ИИ-изображений. URL: <https://www.intermedia.ru/news/396518> (дата обращения: 18.03.2026)
9. Российский центр интеллектуальной собственности (РЦИС). Итоги работы платформы IPEx в 2025 году. URL: <https://ip-ex.ru/press/> (дата обращения: 18.03.2026)
10. Ассоциация коммуникационных агентств России (АКАР). Рынок блогеров в России оценили в 60 млрд рублей. URL: <https://akarussia.ru/news/novosti-akar/rynok-bloggerov-v-rossii-ocenili-v-60-mlrd-rublej/> (дата обращения: 18.03.2026)
11. Deep Market Insights. Russia Animation and VFX Market Size & Outlook, 2025-2033. URL: <https://deepmarketinsights.com/vista/insights/animation-and-vfx-market/russia> (дата обращения: 18.03.2026)
12. IBISWorld. Film, Video & Television Programme Production in Russia Industry Analysis, 2025. URL: <https://www.ibisworld.com/russia/industry/film-video-television-programme-production/200634/> (дата обращения: 18.03.2026)
13. TAdviser. Импортозамещение 2.0: как low-code и no-code меняют рынок ИТ-услуг. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Импортозамещение_2.0:_как_low-code_и_no-code_меняют_рынок_ИТ-услуг (дата обращения: 18.03.2026)
14. Тихонова А.С., Тимохин Д.В. Пути совершенствования правового обеспечения поддержки импортозамещающего производства в России // Актуальные проблемы экономики и права. 2024. № 3. С. 45–52.

References

1. Simachev Yu.V., Fedyunina A.A., Kuzyk M.G. Rossiyskaya promyshlennaya politika v usloviyah transformacii sistemy mirovogo proizvodstva i zhestkih ograniceniy [Russian industrial policy in the context of transformation of the global production system and severe constraints]. Voprosy ekonomiki. 2022. No 6. 5–25 pp. (in Rus.).
2. Denisov S.G. Importozameshchenie v rossiyskoy ekonomike na sovremennom etape: problemy i vyzovy [Import substitution in the Russian economy at the present stage: problems and challenges]. Byulleten innovacionnyh tekhnologiy. 2026. Vol. 10. No 1 (37). 20–25 pp. (in Rus.).

3. Mlechko V. CNews Analytics publikuet novyy atlas «Importozameshchenie» s 4 kartami rynka [CNews Analytics publishes a new atlas "Import substitution" with 4 market maps]. URL: https://biz.cnews.ru/reviews/importozameshchenie_2025_itogi_i_plany/articles/cnews_analytics_publikuet_novyj_atlas_importozameshchenie (date accessed: 18.03.2026)
4. Kozak N. Glavnye problemy «importozameshcheniya 2.0» — ceny i dyry v bezopasnosti [The main problems of "import substitution 2.0" — prices and security holes]. URL: <https://digitaldeveloper.ru/news/tsifrovizatsiya/roh2s6vcx1-glavnie-problemi-importozameshcheniya-20> (date accessed: 18.03.2026)
5. Yaskevich N. Importozameshchenie PO v 2025 godu: tempy, draivery i barery [Software import substitution in 2025: pace, drivers and barriers]. URL: <https://1c.korusconsulting.ru/events/importozameshchenie-po-itogi-2025-goda/> (date accessed: 18.03.2026)
6. OCS. Lokalizaciya rossiyskikh IT-produktov prevysila dolyu v 50% [Localization of Russian IT products exceeded 50%]. URL: <https://www.comnews.ru/content/243794/2026-02-13/2026-w07/1008/lokalizaciya-rossiyskikh-it-produktov-prevysila-dolyu-50> (date accessed: 18.03.2026)
7. Finansovyy universitet pri Pravitelstve RF. Klyuchevye trendy v sfere korporativnykh IT v Rossii [Key trends in corporate IT in Russia]. URL: <https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/klyuchevye-trendy-v-sfere-korporativnykh-it-v-rossii> (date accessed: 18.03.2026)
8. InterMedia. Novaya era vizualnogo kontenta: ot istoricheskikh arkhivov do II-izobrazheniy [A new era of visual content: from historical archives to AI images]. URL: <https://www.intermedia.ru/news/396518> (date accessed: 18.03.2026)
9. Rossiyskiy centr intellektualnoy sobstvennosti (RCIS). Itogi raboty platformy IPEX v 2025 godu [Results of the IPEX platform in 2025]. URL: <https://ip-ex.ru/press/> (date accessed: 18.03.2026)
10. Associaciya kommunikacionnykh agentstv Rossii (AKAR). Rynok blogerov v Rossii ocenili v 60 mlrd rubley [The blogger market in Russia is estimated at 60 billion rubles]. URL: <https://akarussia.ru/news/novosti-akar/rynok-blogerov-v-rossii-ocenili-v-60-mlrd-rublej/> (date accessed: 18.03.2026)
11. Deep Market Insights. Russia Animation and VFX Market Size & Outlook, 2025-2033. URL: <https://deepmarketinsights.com/vista/insights/animation-and-vfx-market/russia> (date accessed: 18.03.2026)
12. IBISWorld. Film, Video & Television Programme Production in Russia Industry Analysis, 2025. URL: <https://www.ibisworld.com/russia/industry/film-video-television-programme-production/200634/> (date accessed: 18.03.2026)
13. TAdviser. Importozameshchenie 2.0: kak low-code i no-code menyayut rynek IT-uslug [Import substitution 2.0: how low-code and no-code are changing the IT services market]. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Импортзамещение_2.0:_как_low-code_и_no-code_меняют_рынок_ИТ-услуг (date accessed: 18.03.2026)
14. Tikhonova A.S., Timokhin D.V. Puti sovershenstvovaniya pravovogo obespecheniya podderzhki importozameshchayushchego proizvodstva v Rossii [Ways to improve the legal support of import-substituting production in Russia]. Aktualnye problemy ekonomiki i prava. 2024. No 3. 45–52 pp. (in Rus.).

УДК

Налимова Е.М.

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

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В ОБУВНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

© Е.М. Налимова, 2026

В статье исследуется влияние цифровизации производственных процессов на, непосредственно, производительность труда в обувных предприятиях на примере российских компаний. Актуальность работы определена развитием цифровизации и потребностью увеличения эффективности на отечественных предприятиях. В теоретическом разделе систематизированы подходы к пониманию цифровых решений, как фактора роста производительности труда и произведён анализ трёх научных статей по аналогичным темам. В эмпирической части изучены и описаны три практических примера внедрения цифровизации в российские обувные предприятия, с последующими выводами по достигнутому результату. В завершении исследования определены рекомендательные меры для оптимального внедрения цифровых технологий с учётом специфики данной отрасли. Вариация предложенных мер нацелена на увеличение производительности труда российских обувных предприятий в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: цифровизация производства, обувная промышленность, автоматизация процессов, цифровая фабрика, производственные процессы, ERP-системы, PLM-системы, 3D-моделирование, CAD/CAM-системы, ЭДО, цифровые двойники, системы учета и управления, штрихкодирование, экономическая эффективность, производительность труда, оптимизация производства, технологическое развитие, инновационные решения, кадровый потенциал, бизнес-процессы.

E.M. Nalimova

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

IMPACT OF DIGITIZATION OF PRODUCTION PROCESSES ON LABOR PRODUCTIVITY IN THE FOOTWEAR INDUSTRY

The article explores the impact of digitalization of production processes on labor productivity in shoe manufacturing enterprises, using the example of Russian companies. The relevance of the work is determined by the development of digitalization and the need to increase efficiency in domestic enterprises. In the theoretical section, the article systematizes approaches to understanding digital solutions as a factor in increasing labor productivity and analyzes three scientific articles on similar topics. In the empirical part, the article examines and describes three practical examples of digitalization implementation in Russian shoe manufacturing enterprises, followed by conclusions based on the achieved results. At the end of the study, the authors identified recommended measures for the optimal implementation of digital technologies, taking into account the specific features of the industry. The proposed measures aim to increase the productivity of Russian shoe enterprises in the digital economy.

Keywords: digitalization of production, footwear industry, process automation, digital factory, production processes, ERP systems, PLM systems, 3D modeling, CAD/CAM systems, electronic document management, digital twins, accounting and management systems, barcode coding, economic efficiency, labor productivity, production optimization, technological development, innovative solutions, human resources, and business processes.

Актуальность выбранной темы для исследования основано на потребности повышения конкурентоспособности в обувной промышленности на территории РФ с учетом стремительного увеличения импорта и ценовой конкуренции. Важным фактором является развитие существенных перспектив в цифровизации для увеличения производительности труда, в том числе опираясь на текущий темп внедрения цифровых технологий на реальных производствах. И в последствии провести эмпирический анализ влияния цифровых решений на производительность, что позволит выявить не только риски, барьеры, но и успешные-эффективные практические пример, а также сформировать рекомендации по расширению практик и решению основных проблем в данной отрасли.

Проблема исследования – высокая доля ручной работы из-за дефицита квалифицированных кадров, которые обладают навыками использования цифровых технологий в работе, а также рост себестоимости из-за

соответственно, с более высоким запросом оплаты своего труда и рост себестоимости на современное оборудование и материалы.

Цель исследования – определить и провести количественный анализ влияния цифровых технологий на производительность труда в обувной промышленности.

Задачи исследования – исследовать основные цифровые технологии, собрать практические данные на примере реальных российских предприятий, провести корреляционный анализ, выработать рекомендации.

Объект исследования – предприятия обувной промышленности РФ.

Предмет исследования – связь между цифровизацией и показателей производительности труда.

Методология – эмпирический анализ, статистическая обработка данных, исследование ситуаций.

Научная новизна – выявление специфических факторов для отрасли обувной промышленности, которые влияют на результаты внедрения цифровизации.

Практическая значимость – успешные рекомендации для менеджмента предприятий.

Термин «Цифровизация» появился в конце XX века, а определение «Цифровая экономика» был введен в 1995 году ученым Николасом Негропonte. Активно начали применять данные термин в 1990-х годах при описании смены аналоговых систем на цифровые. В 2002 году в РФ была подписана программа «Электронная Россия» и уже с 2010-х годов, засчет развития мобильных технологий, цифровизация начала развиваться быстрее. В настоящем времени термин «Цифровизация» охватывает внедрение цифровых технологий во всех сферах жизни.

Цифровизация производственных процессов нацелена на внедрение цифровых решений для оптимизации бизнес-операций, путем повышения эффективности и гибкости работы производства. В рамках обувной промышленности она способствует сокращению времени на создание и утверждение новых моделей на рынок, а также снизит издержки и улучшит качество продукции. К ключевым цифровым производствам относятся:

Internet of Things, сокращённо «*IoT*» – сеть взаимно связанных устройств, у которых есть датчики для обмена данными. Данная сеть позволяет отслеживать состояние оборудования, а также параметры производственных процессов в режиме реального времени.

Computer-Aided Design/Manufacturing, сокращённо *CAD/CAM* – это системы автоматизированного проектирования и производства. Они придают ускорение разработки моделей обуви, а также автоматизируют подготовку производственных процессов, что, в дальнейшем, значительно сокращает время работы сотрудников производства.

Product Lifecycle Management, сокращённо *PLM* – данные системы отвечают за управление жизненным циклом изготавливаемого продукта, объединяют данные о продукте на всех этапах его существования (от проектирования до снятия с производства). Также помогают рационализировать процессы разработки, производства и обслуживания.

Big Data – технология, позволяющая собирать, хранить и анализировать большие объемы данных. Как правило, используется для прогнозирования спроса, оптимизации запасов и обнаружения узких мест в процессах производства.

Роботизация – использование роботизированных систем для выполнения однотипных операций, что поможет повысить скорость и точность выполнения задач, что, в том числе, поможет снизить процент брака изготавливаемой продукции.

Цифровые двойники – виртуальные копии физических объектов, процессов, которые позволяют смоделировать различные производственные сценарии, прогнозирующие износ оборудования, а также тестирующие изменения без остановки работы реального производства.

В таблице № 1 приведены определения понятия «Цифровизация», которые были выведены и представлены экспертами в различных источниках.

Таблица 1 – определения термина «Цифровизация»

№ п./п	Автор	Определение
1	Садырtdинов Р.Р. – к.э.н., доцент кафедры КФУ	«это культурные организационные и процессные изменения в организации, отрасли и экосистеме посредством интеллектуальной интеграции цифровых технологий, процессов и компетенций на всех уровнях и функциях поэтапным стратегическим способом» [1]
2	Левин А.М. – глава комитета Госдумы по информационной политике, информационным технологиям и связи	«означает изменения, связанные с применением цифровых технологий во всех аспектах человеческого общества» [2]
3	Легков Н.С.	«введение цифровых технологий в различные области жизнедеятельности человека: индустрию, народное хозяйство, культуру, образование и многое другое. В узком смысле — преобразование информации в цифровую форму, которое ведёт к снижению издержек и появлению новых возможностей. В широком смысле — тренд эффективного мирового развития, если цифровая трансформация информации охватывает производство, бизнес, науку, социальную сферу и обычную жизнь граждан, сопровождается эффективным использованием её результатов и доступна пользователям» [3]
4	Кузнецова ТФ. – д.ф.н., профессор кафедры культурологии Московского педагогического государственного университета, академик Международной академии наук (Инсбург, Австрия)	«преобразование отдельных предприятий или экономической отрасли в новые модели процессов, которые основаны на использовании информационных технологий» [4]
5	В. В. Загребин, Е. А. Серова	«совершенно новая социальная реальность, которая несёт в себе постепенное вытеснение всех аналоговых объектов, систем и процессов в экономике, культуре и быденной жизни индивида» [5]
6	Я. В. Гайворонская – к.ю.н., доцент кафедры теории и истории государства и права Дальневосточного федерального университета (г. Владивосток); О. И. Мирошниченко – к.ю.н., доцент кафедры теории и истории государства и права Дальневосточного федерального университета (г. Владивосток); Ю. Мамычев – д.п.н., к.ю.н., профессор кафедры теории и истории государства и права	«1) переход с аналоговой формы передачи информации на цифровую; 2) оцифровывание информации; 3) широкий комплекс экономических, управленческих, социальных процессов, связанных с использованием цифровых технологий.» [6]

Проведя анализ определений термина «Цифровизация» можно сделать вывод, что это многогранное явление, которое можно описать от перевода информации в цифровые формы и замены аналогичных систем цифровыми решениями, до глобальной тенденции изменения общества и экономики через внедрение цифровых технологий.

Цифровизация оказывает влияние на производительность труда через следующие важные механизмы:

1) Сокращение времени на регулярно повторяющиеся операции, то есть автоматизирование рутинных задач, таких как: учёт материалов, оформление документации, контроль качества, и, тем самым, освобождает сотрудников для других, более сложных операций, которые достаточно трудно или невозможно автоматизировать

или для творческих задач. Например, при внедрении систем ЭДО и штрихкодирования можно значительно сократить время на типовых задачах и снизить ошибки работников.

2) Снижение количества брака и времени на переделках использованием технологии контроля качества в режиме реального времени, например, машинным зрением, а также цифровые двойники способствуют выявлению дефектов на первых этапах производства, что значительно сократит затраты на переделки и повысит качество выпускаемой продукции.

3) При помощи систем мониторинга и анализа данных, таких как *Big Data* или *IoT*, можно оптимизировать загруженность оборудования и персонала, так как данные системы позволяют равномерно распределить нагрузку между сотрудниками производства и оборудованием, что приведёт к минимизации простоев и сможет повысить коэффициент использования оборудования. Также серьезным преимуществом является планово-предупредительное ТО, которое автоматизировано цифровыми системами, что поспособствует снижению внеплановых остановок.

4) Также необходимо уделить внимание ускорению разработок новых моделей, использованием *CAD/CAM*-системы и *3D*-моделирования. Данные системы сокращают время на проектирование, в то же время цифровые двойники и имитационное моделирование позволяют проверить новые модели в виртуальной среде, непосредственно, до запуска в производство.

Таким образом, цифровизация позволит ускорить не только проектирование, но и само производство обуви, что значительно повысит гибкость производства и в то же время снизит себестоимость продукции. При использовании роботизации, ИИ и прочих технологий будет преобразен опыт производительности в новые возможности. Также использование имитационного моделирования для оптимизации производственных процессов в данной сфере поможет спрогнозировать загруженность производственных линий в пиковые периоды, что положительно повлияет на расчет производственных мощностей.

Производительность труда – является показателем эффективности трудовой деятельности, который измеряется количеством продукции, выпущенной продукцией сотрудником за определённую единицу времени. Как правило, есть два основных показателя расчета – это выработка и трудоемкость. В обувной промышленности производительность труда чаще всего оценивается по количеству пар обуви, которая была выпущена одним работником за выбранный период времени или за количество сделанных операций.

Цифровизация производственных процессов влияет на производительность труда в обувной промышленности следующим образом: автоматизирует рутинные процессы; оптимизирует логистику и управления остатками на складах; обучение и поддержка сотрудников; персонализации изделий без потери эффективности. И основными показателями являются: рост выработок, снижение трудоемкости, повышается гибкость производства, улучшается качество изделий и более эффективное использование ресурсов.

Важно отметить, что на территории РФ с каждым годом всё больше и больше производств внедряют цифровые решения для оптимизации работы и в это же время отмечается положительная динамика на данных производствах. Данные взяты и проанализированы на отраслевых обзорах и экспертных оценках. График представлен на рисунке 1.

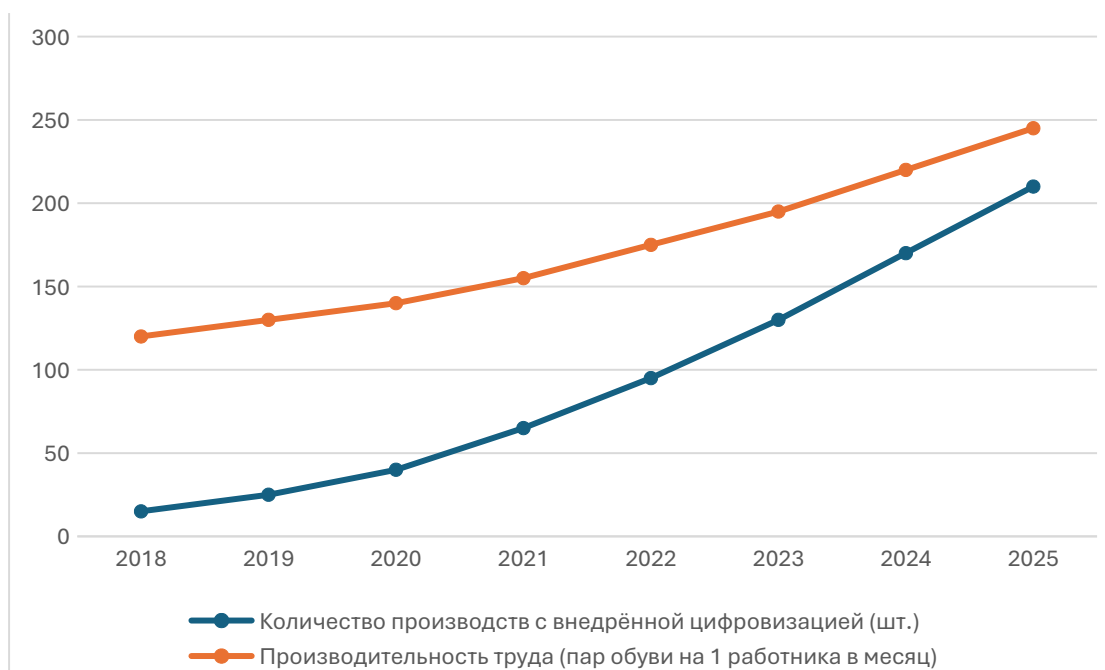


Рисунок 1 – график динамики производительности труда при внедрении цифровизации в производства обувной промышленности с 2018 по 2025 год

График на рисунке 1 составлен на основе анализа источника «Обзор цифровизации промышленности в России» [13]

В процессе изучения информации по выбранной теме было произведен поиск и исследование научных работ, который подробно описан в таблице 2.

Таблица 2 – сравнительный анализ научных публикаций по теме «Цифровизация производства»

Автор, название научной работы	Исследуемая тема в работе	Ключевые цифровые технологии	Механизмы влияния на производительность труда	Количественные/качественные эффекты	Главные выводы
Е.М. Бондаренко, «Теоретические основы распределительной логистики предприятий обувной промышленности в условиях цифровизации» [7]	Влияние цифровизации на бизнес-процессы и производительность труда в обувной промышленности, акцент на логистику.	- ERP – системы; - Логистические платформы; - Штрихкодирование; - RFID-метки, аналитика больших данных; - CAD/CAM-системы.	- Интеграция ERP и логистических платформ для автоматизации планирования и синхронизации процессов; - Автоматизация учета и контроля; - Прогнозирование роста спроса; - Цифровое проектирование; - Быстрая перенастройка линий.	- Сокращено время на инвентаризацию на 30-40%; - Согласовано 20-25% заказов; - Снижены ошибки ручного ввода на 70-80%; - Оптимизированы загрузки оборудования с ростом на 10-15%; - Увеличены выработки на одного сотрудника на 25-30%.	- Цифровизация логистики напрямую влияет на производительность сотрудников; - Наивысший эффект достигается при комплексном внедрении технологий; - Автоматизация высвобождает время для более сложных задач.
Голубева Ю.Б. и соавторы, «Внедрение цифровых методов	Анализ уровня цифровизации и эффективности внедрения цифровых технологий на	- ПО для проектирования (АСКО-2Д, Delcam, CRISPIN,	- Автоматизация проектирования, раскроя, учета; - Создание цифровых моделей	- Низкий уровень цифровизации – всего 5,8% оборудования с цифровым управлением;	- Поэтапное внедрение цифровых технологий в условиях ограниченного

проектирования в производстве сложной ортопедической обуви» [8]	протезно-ортопедических предприятиях.	<i>Shoemaster CAD</i>); - Автоматизированный раскрой, системы учета, управление производством; - 3D-моделирование	колодок; - Поэтапное внедрение цифровых решений; - Формирование единой информационной системы.	- Повышение точности изготовления; - Сокращение времени подготовки производства; - Оптимизация расходов материалов; - улучшение планирования.	бюджета позволяет повысить производительность; - Необходима единая информационная система для сокращения временных затрат и повышения эффективности труда.
Худошин А, «Цифровая фабрика обуви» [9]	Комплексный подход к цифровизации обувного производства – управление данными, автоматизация, цифровые двойники, <i>PLM</i> -системы, <i>CAD/CAM</i> , станки с ЧПУ.	- <i>PLM</i> -системы; - Цифровые двойники изделий; - <i>CAD/CAM</i> -системы; - Автоматизированные системы проектирования и производства.	- Управление жизненным циклом продукта через <i>PLM</i> ; - Отслеживание процессов с помощью цифровых двойников; - Автоматизация производства; - Цифровое проектирование и конструирование.	- Сокращено время на разработки новых моделей с 3-4 до 1-2 месяцев; - Снижен процент брака с 5-7% до 1-2%; Повышено использование оборудования с 65-70% до 85-90%; - Ускорена переналадка с 4-6 до 1-2 часов; - Повышена точность изготовления до +/- 0,5мм	- Комплексное внедрение цифровых технологий обеспечивает максимальный рост производительности труда; - Автоматизация освобождает работников для более сложных задач; - Цифровые двойники оптимизируют загрузку оборудования и сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод, что материалы о цифровой фабрике подтверждают гипотезу о значимом влиянии цифровизации на производительность труда в обувной промышленности и показывает конкретные механизмы данного влияния.

Подводя итог анализа научных публикаций, где исследования продемонстрировали комплексный характер влияния цифровизации на производственные процессы в обувной промышленности, можно сделать вывод, что эффективность цифровизации зависит от комбинированного подхода к внедрению технологий, также важно поэтапно внедрять цифровые решения, в том числе и при ограниченности ресурсов можно достичь прироста производительности труда. Если подвести итог со стороны практической значимости, то получено подтверждение важности дальнейшего эмпирического исследования влияния цифровизации на производительность труда в отрасли. Также, выявленные тенденции и закономерности будут использованы при формулировке гипотез и выборе методологии для последующих анализов.

Для подтверждения вышеперечисленных версий были найдены практические примеры, которые подтверждают изложенные версии, они приведены в таблице 3.

Таблица 3 – практические примеры цифровизации в обувном производстве

Предприятие	Проблемы до цифровизации	Внедрённые цифровые решения	Основные результаты и преимущества	Количественные показатели эффективности
«Альфа» - обувная фабрика [10]	- Нет системы планирования производства; - Непродуктивный учет рабочего	- Система штрихкодирования и QR-кодов; - Автоматизиров	- Автоматизация межцехового перемещения; - Мобильный контроль через QR-коды; - Автоматическая	- Сокращение времени на оформление документов с нескольких часов до 10-15 минут; - Прирост производительности труда

	- времени; - Ручной учет документации; - Отсутствие автоматизации; - Проблемы с контролем перемещения продукции.	- анный учет производственных паспортов; - Переход из «Excel» на специализированную ИС; - ЭДО.	- генерация паспортов изделий; - Уникальная идентификация изделий.	- на 15%; - Более оперативное управление из-за мгновенного доступа к информации; - Повышенная точность учета; - Автоматизированный контроль процессов.
«Gercek» [11]	- Частичный контроль производства; - Долга обработка заказов; - Низкая точность учета материалов; - Медленные складские операции и расчет заработной платы сотрудников.	- Внедрение «1С: Управление компанией 8»; - Единая информационная система; - Прозрачное отслеживание продукции от сырья до готовности изделия.	- Оптимизация складских операций; - Автоматизация расчета зарплаты; - Детальное отслеживание движения материалов; - Ускорение учета производства.	- Сократилось время на обработку заказов в 2-3 раза; - Повысилась точность учета материалов с 85% до 99%; - Сокращена скорость складских операций с 4-5 недель до 1-2 дней; - Сокращено время расчета зарплаты с 1 недели до 1-2 дней; - Полный контроль производства в онлайн формате.
Adidas – модель «Climacool» [12]	–	Технология <i>Digital Light Synthesis (DLS)</i> для 3D-печати обуви.	- Сокращены производственные отходы; - Уменьшено время производственного цикла; - Персонализация продукции; - Уменьшено количество брака, повышена точность изготовления; - Оптимизация материалов; - Сложные формы.	- Уменьшено время на производство единицы товара с нескольких дней до нескольких часов; - Сокращен процент отходов материала с 20-30% до 5-10%; - Практически неограниченная возможность персонализации; - Высокая точность изготовления.

Источники составлены автором статьи за период 2019-2025гг, по информационным материалам.

Если рассматривать со стороны экономического эффекта от внедрения цифровизации, то результаты проявились в уменьшении энергопотребления, сокращении затрат на материалы, снижении производственных площадей, а также увеличении эффективности использования трудовых ресурсов. Но важно отметить и технологические аспекты производства с использованием *DLS* – единое производство всех компонентов обуви, автоматизированный процесс создания подошвы и отсутствие необходимости в традиционном оборудовании для формования.

Данные практические примеры продемонстрировал и подтвердил теории о том, что внедрение цифровизации может кардинально изменить весь производственный процесс, в том числе и повысить его эффективность. Изученный опыт показывает значительный потенциал для развития цифровых технологий в отрасли и подтверждает гипотезу о значительном влиянии цифровизации на производительность труда.

В соответствии с проведённым исследованием и анализом всех рассмотренных материалов является необходимым сформулировать комплексный план действий по развитию цифровизации в отрасли. В нынешних реалиях нужно есть потребность в создании единой стратегии цифровых технологий, которая будет учитывать не только текущие потребности предприятий, но и перспективные направления для развития отрасли. Важным фактором является поэтапное внедрение цифровизации, с учетом возможностей и особенностей каждого предприятия. В таблице 4 приведены рекомендательные меры на различных уровнях.

Таблица 4 – возможные меры по совершенствованию обувных предприятий

Уровень отдельных предприятий	Уровень отраслевой	Государственная поддержка должна включать	Необходимо уделить внимание развитию
Разработка индивидуального плана цифровизации с учётом специфики своего производства	Формирование центра компетенций, который относится к цифровизации	Формирование стандартов цифровизации производства	Системам автоматизированного проектирования, конструирования
Начать с внедрения базовых систем автоматизации учета и документооборота	Разработка типовых решений для предприятий различного масштаба	Создание системы подготовки квалифицированных кадров	Платформам для управления жизненным циклом продукта
Организовать для персонала обучение по применению новых технологий	Организация системы обмена опытом между участниками рынка	Субсидирование затрат на внедрение цифровых технологий	Цифровым двойникам производственных процессов
Создать систему отслеживания эффективности внедряемых решений	Создание базы успешных практических примеров по внедрению цифровизации в производство	Разработка программы льготного кредитования для модернизации	Технологиям предиктивной аналитики

Источник таблицы 4 – составлено автором статьи «Влияние цифровизации производственных процессов на производительность труда в обувной промышленности» Налимовой Е.М.

Необходимо создать целый, логичный, механизм постоянного отслеживания эффективности внедряемых решений и корректировки стратегии цифровизации, которые будут основываться на полученных результатах. Также нужно обеспечить взаимодействия между научными организациями, государственными структурами и предприятиями для формирования полноценной экосистемы развития обувной промышленности. Реализация предложенных мер позволит как повысить производительность труда, так и создать фундамент для перехода отрасли на новый технологический уровень, что обеспечит её конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Научный руководитель: К.э.н., доцент Ефимова Н.Ф.

Scientific supervisor: Candidate of Economics, Associate Professor Efimova N.F.

Список литературы

References

1. Садыртдинов Руслан Раисович УРОВЕНЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ РЕГИОНОВ РОССИИ // Вестник ЧелГУ. 2020. №10 (444). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uroven-tsifrovizatsii-regionov-rossii> (дата обращения: 21.03.2026). -<https://cyberleninka.ru/article/n/uroven-tsifrovizatsii-regionov-rossii>
2. Левин, А. М. Решение проблемы цифровизации: как извлечь выгоду из цифровизации на практике / А. М. Левин // Управление и цифровизация: национальное и региональное измерение: Сборник статей национальной научно-практической конференции с международным участием, Брянск, 19 мая 2021 года. – Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2021. – С. 182-186. – EDN QEELMX. (дата обращения: 21.03.2026)
3. Легков Н.С. Роль цифровизации в современном мире // Материалы XII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: <https://scienceforum.ru/2020/article/2018019759> - <https://scienceforum.ru/2020/article/2018019759> (дата обращения: 21.03.2026).
4. Кузнецова Т. Ф. Цифровизация как новый вектор развития общества // Вестник науки. — 2020. — № 4 (25). — С. 12–18.
5. Загребин, В.В., Серова, Е.А. (2021). Цифровизация как ключевой фактор трансформации современного общества. Журнал социологических исследований, 5(2), 34-45.
6. Гайворонская Я.В., Мирошниченко О.И., Мамычев А.Ю. Цифровизация как социально-экономический феномен: сущность и направления развития // Вестник экономики, права и социологии. — 2020. — № 3. — С. 5–12.

7. Е.М. Бондаренко Теоретические основы распределительной логистики предприятий обувной промышленности в условиях цифровизации // На пути к гражданскому обществу. 2022. №1 (45). С. 27 - 32.
8. Голубева Ю.Б., Скимонт Е.И., Горелова И.К., Зимина Е.Л., Зарезина Г.Н. Внедрение цифровых методов проектирования в производство сложной ортопедической обуви // Физическая и реабилитационная медицина. 2021. Т3 №3. С. 32 - 41.
9. Худошин А. Цифровая фабрика обуви // САПР и графика. 2018. №10 (264). С. 76 - 77.
10. Обувное производство «Альфа». URL: <https://v8.1c.ru/metod/cases/idem-v-nogu-so-vremenem-kak-obuvnaya-proizvodstvennaya-kompaniya-shag-za-shagom-prihodit-k-avtomatizacii-proizvodstva.htm> (дата обращения: 16.02.2026)
11. Компания «Gerçek». URL: <https://v8.1c.ru/metod/cases/tsifrovoy-ryvok-v-obuvnoy-promyshlennosti-ot-peredachi-informatsii-na-slovakh-do-onlayn-kontrolya-proizvodstva.htm> <https://v8.1c.ru/metod/cases/tsifrovoy-ryvok-v-obuvnoy-promyshlennosti-ot-peredachi-informatsii-na-slovakh-do-onlayn-kontrolya-proizvodstva.htm> (дата обращения: 16.02.2026)
12. Фабрика обуви «Модерам». URL: <https://moderam.ru/obzory-i-stati/3d-pechatnaya-model-revolyutsiya-v-obuvnoy-industrii.html> (дата обращения: 16.02.2026)
13. TADVISER. Государство. Бизнес. Технологии. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%9E%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80_%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D1%8B%D1%88%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8_%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8_2025 (дата обращения: 22.03.2026)

УДК 331.5(305)

Т.П. Полуяхтова

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

ГЕНДЕРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА В ИНДУСТРИИ ДИЗАЙНА: СТРУКТУРА ЗАНЯТОСТИ, ОПЛАТА И КАРЬЕРНЫЙ РОСТ

Аннотация: Статья посвящена комплексному анализу гендерного неравенства в индустрии дизайна. В работе рассматриваются ключевые аспекты профессиональной реализации мужчин и женщин: структура занятости (включая вертикальную и горизонтальную сегрегацию), различия в оплате труда и барьеры на пути карьерного роста. Особое внимание уделяется факторам, формирующим разрыв в оплате, а также неформальным ограничениям, таким как, дефицит ролевых моделей или синдром самозванца. Предлагаются возможные пути преодоления сложившихся диспропорций.

Ключевые слова: гендерные различия, оплата труда, индустрия дизайна, карьерный рост.

T.P. Poluyakhtova

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

GENDER DIFFERENCES IN THE LABOR MARKET IN THE DESIGN INDUSTRY: EMPLOYMENT STRUCTURE, PAY, AND CAREER GROWTH

Summary: The article provides a comprehensive analysis of gender inequality in the design industry. It examines key aspects of men's and women's professional development, including employment patterns (including vertical and horizontal segregation), wage disparities, and barriers to career advancement. The article focuses on factors contributing to the wage gap, as well as informal constraints such as the "glass ceiling," lack of role models, and impostor syndrome. The article suggests potential solutions to address these disparities.

Keywords: gender differences, wages, the design industry, and career growth.

Отечественная сфера дизайна выступает контрастным полем для гендерного анализа. С одной стороны, это творческое направление с преобладанием женщин: их доля среди профессионалов отрасли насчитывает 65,4%, а на магистерских программах профильных вузов доходит до 70%. С другой стороны, именно здесь фиксируется значительный перекося в уровне доходов на высших должностях — оплата труда мужчин-арт-директоров превышает заработок их коллег-женщин в 1,5 раза. Подобная противоречивость делает данную отрасль удобным объектом для наблюдения за тем, как укоренившиеся социальные установки и структурные преграды функционируют, вопреки численному превосходству женщин [1].

Значимость исследования обусловлена не только идеями социального равенства, но и практическими запросами бизнеса: в период острой нехватки кадров, побуждающей работодателей отказываться от устоявшихся стереотипов, осмысление факторов, замедляющих служебный рост женщин, становится важнейшей составляющей HR-политики [2]. Рынок творческих индустрий сейчас проходит через переломный этап: соперничество за квалифицированных сотрудников заставляет организации ориентироваться на профессионализм, а не на гендерные клише. Однако особенность отечественных реалий заключается в том, что дискриминация при трудоустройстве почти не прослеживается, однако при дальнейшем карьерном продвижении вступают в силу механизмы «незримого барьера» и неофициальных ограничений [3]. Исследование, проведенное НИУ ВШЭ с использованием 1795 сфабрикованных резюме на портале hh.ru, доказывает: приглашения на собеседования в дизайн-студии женщины получают с той же периодичностью, что и мужчины. Трудности проявляются позднее — внутри компаний, при разделении обязанностей, повышении и формировании управленческой структуры.

Цель данной работы — всестороннее рассмотрение гендерных диспропорций в российском дизайне по трём основным направлениям: структура занятости (горизонтальная и вертикальная сегрегация), уровень вознаграждения (дифференциация по карьерным ступеням) и профессиональное продвижение (барьеры, характерные именно для РФ).

Российская статистика свидетельствует о последовательном увеличении доли женщин в системе подготовки дизайнеров. На магистерских программах Школы дизайна НИУ ВШЭ девушки составляют 70%

обучающихся. Согласно данным Duo Sapiens (опрошено свыше 1000 дизайнеров), меньше 20% женщин пришли в специальность без диплома о высшем образовании или окончания специализированных курсов. В то же время почти 50% мужчин являются самоучками, получавшими навыки прямо в ходе работы [4]. Здесь возникает примечательное противоречие: представительницы женского пола осваивают профессию более основательно, однако впоследствии именно мужчины заметно чаще оказываются на руководящих постах.

Основная проблема выявляется при изучении рассредоточения по квалификационным уровням. Опрос Duo Sapiens за 2025 год показывает: на начальных позициях женщины занимают 98% мест. Но по мере перехода к уровням специалистов средней и высокой квалификации пропорции приходят к равновесию, а на этапе назначения арт-директоров и руководителей дизайн-направлений преимущество мужчин становится двукратным — они получают 64% руководящих должностей, а женщины лишь 36%. Таким образом, женщины либо остаются на средних ступенях, либо уходят из индустрии, так и не достигая вершин [4]. Здесь отчетливо просматривается функционирование «незримого барьера» — неочевидных преград, не допускающих женщин к вертикальному росту. Ущерб для отрасли колоссален: вложив средства в обучение высококлассных сотрудниц, рынок недополучает их управленческие способности.

Данные «СберАналитики» за 2025 год подтверждают, что женщины доминируют в дизайне в целом (65,4%), но распределение по отраслям неравномерно: в моде женщины составляют 72,3%, в издательском деле — 69,2%, тогда как в более высокооплачиваемых IT-направлениях дизайна их доля ниже. При этом в UX (User Experience — «пользовательский опыт», работа показывает, как работает интерфейс) UI (User Interface — «пользовательский интерфейс» фокусируется на внешнем виде интерфейса) и продуктивном дизайне, где средние зарплаты достигают 195–212 тыс. рублей, женщины представлены, но на руководящих позициях их доля резко падает [6]. Это сигнализирует о горизонтальном разделении: женщины сосредоточены в менее выгодных сегментах. Такое положение вряд ли возможно объяснить различиями в профессиональных навыках — скорее, сказываются прочные стереотипы о «женских» направлениях деятельности и неравный доступ к неформальным связям в высокотехнологичных секторах.

Социологические опросы показывают: 63% россиянок ощущают присутствие незримого барьера в своей карьере — пусть не в виде явных отказов, но опосредованно, через предписанную социальную функцию, предполагающую повышенное внимание к семье и домашним заботам [7]. Показательно, что 44% респонденток минимум единожды сталкивались с ситуацией, когда вышестоящую должность занимал коллега-мужчина при равной или даже меньшей компетенции [7]. Это доказывает системный характер явления. Наблюдаются и усвоенные стереотипы — даже состоявшиеся как руководители, женщины невольно воспроизводят дискриминационные подходы, воспринимая мужчин как «менее рискованный» выбор на управленческие позиции.

Динамика расхождения в оплате труда в российском дизайне обладает отчетливым нарастающим вектором: минимальные отличия на старте перерастают в кратный отрыв на верхних ступенях служебной лестницы. Это принципиально значимое наблюдение: суть вопроса не в прямом неравенстве (неодинаковой плате за идентичную работу), а в совокупном действии карьерных препятствий.

По данным Duo Sapiens за 2025 год, женщины в дизайне получают в среднем на 27% меньше мужчин. Этот показатель совпадает с обще рыночным разрывом в России (те же 27% по информации Минтруда). Однако внутри самой индустрии картина неоднородна [5]. Примечательно, что сам проект Duo Sapiens в 2024 году назывался «28,3%», а в 2025-м был переименован в «30,3», так как Росстат зафиксировал увеличение среднерыночного разрыва примерно на 2% [3]. Это сигнал: гендерное неравенство в доходах не только не сглаживается, но в некоторых аспектах усугубляется под воздействием макроэкономических трендов.

Исследование, выполненное Skillbox (охват — 1000 дизайнеров, 50 углубленных интервью), позволило конкретизировать разницу в оплате:

- На уровнях джуниор и мидл разница в зарплате составляет всего 7 тысяч рублей в месяц (около 5–10%).
- В сегменте сеньор-дизайнеров разрыв увеличивается до 20 тысяч рублей.
- На позиции арт-директора мужчины зарабатывают в среднем на 120 тысяч рублей больше женщин — то есть в полтора раза выше [4].

Необходимо подчеркнуть: внутри единого грейда (категория должностей, примерно равноценных для организации) прямая дискриминация (разные ставки за одинаковую деятельность) почти не встречается. Сложность в том, что женщины реже достигают высоких грейдов, а если достигают, то их зарплатные ожидания изначально занижены. То же исследование Skillbox показало: при устройстве на работу женщины запрашивают в среднем на 20% меньше, чем мужчины [4]. Причины могут корениться как в неверии в свои силы (синдром самозванца), так и в объективных рыночных условиях, приучивших представительниц женского пола к более скромным заработкам. Формируется замкнутый круг: заниженные ожидания приводят к невысоким предложениям, что укрепляет убеждение в меньшей стоимости женского труда. Похожие сведения приводит Duo Sapiens: оценивая средний заработок московского специалиста мидл-уровня, женщины указывали сумму на 20% меньше, чем мужчины [3].

Любопытные результаты получены в международном исследовании зарплат: среднегодовой доход женщин в российском дизайне составляет 2 524 720 рублей, а мужчин — 2 417 493 рубля [5]. На первый взгляд, эти цифры расходятся с общей тенденцией, однако они могут объясняться спецификой выборки либо рассредоточением по специализациям (возможно, женщины чаще работают в корпоративном сегменте с высокими ставками, но на должностях без действительной власти). Тем не менее на управленческом уровне разрыв остается стабильно значительным.

Восприятие неравенства также гендерно дифференцировано: 39% женщин убеждены, что их заработок ниже, чем у коллег-мужчин на аналогичных позициях, тогда как среди мужчин такой точки зрения придерживаются лишь 8% [7]. Это свидетельствует о различной чувствительности к проблеме и, вероятно, о недооценке ее масштабов мужской частью профессионального сообщества. Мужчины склонны воспринимать существующее положение как «естественное» и «беспристрастное», женщины же острее переживают несправедливость, но зачастую не находят способов ее открытого обсуждения и изменения.

Продвижение женщин в отечественной дизайн-индустрии ограничено совокупностью обстоятельств, включающих как универсальные, так и специфические для России элементы. В отчете Duo Sapiens отмечено: «тема гендерного неравенства остра для всех. Многие мужчины воспринимают ее напряженно, из-за чего пытаются игнорировать вопрос существования неравенства и, тем самым, усугубляют его» [3]. Сама постановка вопроса часто встречает защитную реакцию, мешающую конструктивному диалогу.

Во-первых, наблюдается недостаток ролевых моделей. Руководитель направления в Duo Sapiens Анастасия Галеева обращает внимание на отсутствие наглядных образцов преуспевших женщин-лидеров. В Школе дизайна НИУ ВШЭ преподавательский состав преимущественно мужской, а среди владельцев студий, известных Галеевой, все — мужчины. Это порождает эффект «мужского объединения», усиливающий у женщин ощущение несоответствия при претензиях на руководящие должности [1]. Характерна личная история Галеевой: открыв собственную студию *i don't get it studio*, она «натолкнулась на незримый барьер», обнаружив, что все знакомые основатели студий — мужчины [2]. Отсутствие заметных образцов закрепляет подсознательную установку: «управленец — это не моя роль, это мужская роль».

Во-вторых, существенное значение имеет синдром самозванца. 77% женщин-дизайнеров признают его у себя. Это препятствует обращению за повышением, участию в конкурсах, претензиям на руководящие функции. При этом среди мужчин значительна доля самоучек, предположительно более расположенных к завышенной самооценке [4]. Таким образом, психологические установки превращаются в серьезную внутреннюю преграду. Качества, поощряемые в мужчинах как амбициозность, у женщин нередко подавляются воспитанием.

В-третьих, стереотипы при подборе персонала у HR-специалистов — довольно распространенное явление. Альбина Хмелева из объединения *Ladies, Wine & Design* обращает внимание, что собеседования с женщинами иногда продолжаются в 1,5–2 раза дольше: им адресуют больше вопросов, чтобы «удостовериться, что она действительно разбирается». Это происходит неосознанно, однако формирует добавочный барьер [1]. Такое поведение рекрутеров обнаруживает глубинные предубеждения касательно профессиональной компетентности женщин, требующие от них избыточных доказательств квалификации. Женщина по умолчанию считается менее знающей, пока не докажет обратное; мужчина — компетентным, пока не проявит несостоятельность.

В-четвертых, продолжают существовать шаблонные представления о гендерных функциях в профессиональной среде. Исследования демонстрируют: 68% мужчин разделяют точку зрения, что общественная роль супруги и матери «накладывает на женщину определенные карьерные ограничения» [7]. Это образует контекст, в котором решения о выдвижении женщин нередко принимаются с учетом потенциальных «семейных обстоятельств». Показательно, что 16% женщин-управленцев признаются: минимум однажды они предпочли нанять мужчину, а не женщину [7], что говорит об интернализованных стереотипах.

Влияние стереотипов заметно и в более широком культурном окружении. Современные маркетинговые исследования указывают, что эксплуатация устаревших гендерных клише в рекламе и коммуникациях провоцирует негативную реакцию потребителей: 35% женщин постоянно сталкиваются с роликами, содержащими гендерные стереотипы, а 28% утверждают, что подобные клише уменьшают их приверженность бренду [2]. Это косвенно воздействует и на восприятие женщин в творческих профессиях, формируя представления о «подобающих» им ролях. Реклама, тиражирующая образ женщины лишь как домохозяйки или заботливой матери, сужает общественное восприятие карьерных горизонтов женщин. При этом специалисты констатируют, что стереотипы утратили актуальность и вызывают раздражение у публики, однако продолжают воспроизводиться.

Исследование НИУ ВШЭ (магистерская диссертация Анастасиади, 2025), основанное на направлении 1795 фиктивных резюме через hh.ru, продемонстрировало: дискриминация женщин при приглашении на собеседование в дизайн-сфере отсутствует [8]. Это означает, что ключевые барьеры появляются уже внутри организаций — на этапах повышения, распределения задач и формирования руководящего состава. Данный вывод подтверждает, что корень проблемы не в явной дискриминации, а в неформальных практиках и корпоративной культуре.

Особый пласт касается публичной представленности женщин в профессии. Duo Sapiens вычислил индекс публичности дизайнеров (активность в блогах, соцсетях, выступления на мероприятиях): у мужчин он оказался на уровне 1,36, у женщин — 1,09. Углубленные интервью выявили: девушки часто стремятся к большей заметности, однако им не хватает времени на дополнительные занятия — возможно, вследствие загруженности по работе или «второй смены» дома с хозяйством и детьми. Высказывалось также предположение, что на конференции приглашают преимущественно одних и тех же лиц — и это, как правило, мужчины. Доля выступающих на значимых европейских дизайн-мероприятиях составляет лишь 35,7%. Невысокая публичная заметность формирует эффект невидимости: если женщины отсутствуют на сцене, в экспертном сообществе утверждается мнение, что их либо недостаточно, либо им нечем поделиться. Это дополнительно уменьшает шансы того, что молодые специалистки будут рассматривать карьеру публичного эксперта или лидера как реальную перспективу [2].

Проведенное исследование позволяет резюмировать, что устойчивое гендерное неравенство в российской дизайн-индустрии сохраняется, невзирая на высокую представленность женщин и отсутствие дискриминации на этапе входа. Главная проблема выражена разрывом между 98% женщин на начальных позициях и лишь 36% среди арт-директоров [5].

Структура занятости характеризуется вертикальной сегрегацией: женщины «застревают» на позициях мидл и сеньор, не достигая уровня принятия стратегических решений. Разница в заработной плате обладает прогрессирующим характером: от 7 тысяч рублей на стартовом этапе до 120 тысяч на уровне арт-директоров, что в итоге формирует 27-процентный разрыв по индустрии в целом [4].

Обнадеживающим фактором можно считать постепенное изменение обстановки: 46% респондентов заняты под началом женщин (больше, чем ранее), а среди арт-директоров оплата мужчин и женщин уже выровнялась [5]. В обстановке кадрового голода 2025 года работодатели вынуждены отказываться от стереотипов, и запрос на женщин в дизайне повышается [2]. Представительницы женского пола стали находить трудоустройство быстрее мужчин, что обусловлено как развитием сегментов, где женский труд более востребован (дизайн, маркетинг, легкая индустрия), так и общим дефицитом кадров [3].

Существенную роль играют профессиональные объединения, такие как Ladies, Wine & Design, формирующие защищенное пространство для обмена практиками и поддержки. В них организуются закрытые конференции «для своих», позволяющие участницам выступать без боязни критики, понемногу повышая уверенность для выхода на более широкую публику [2]. Куратор сообщества Инесса Ли акцентирует значимость активного поиска информации и ролевых моделей: «Мы живем в мире, где контент находит нас, а не мы его. Необходимо искать статьи и видео, слушать подкасты с участием женщин-экспертов» [2].

Таким образом, российская дизайн-индустрия находится на перепутье: с одной стороны, объективные рыночные факторы подталкивают нанимателей к более справедливому подбору и продвижению, с другой — сохраняются глубинные культурные паттерны, воссоздающие неравенство. Дальнейшее развитие событий определится тем, насколько оперативно компании сумеют преобразовать внутренние процедуры и устранить неформальные преграды, мешающие женщинам полностью раскрыть собственный потенциал. Главными факторами изменений станут: увеличение числа наглядных ролевых моделей, планомерная деятельность по изменению корпоративной культуры, гибкие форматы занятости, позволяющие совмещать карьеру и семью, а также адресное развитие женщин-управленцев через наставнические программы и программы ускоренного карьерного трекинга талантов. Отрасль, способная полноценно использовать человеческий капитал независимо от пола, приобретет мощное конкурентное преимущество.

Научный руководитель: К.э.н., доцент Ефимова Н.Ф.

Scientific supervisor: Candidate of Economics, Associate Professor Efimova N.F.

Список литературы

1. Design Mate. Преодолеть gender gap: как создать равные условия для цифровых дизайнеров. 2024. URL: <https://design-mate.ru/read/objects/read/an-experience/gender-gap-and-equal-conditions-for-digital-designers> (Дата обращения: 25.02.2026)
2. Вести.RU. "Известия": впервые за пять лет женщины в России обогнали мужчин в поиске работы. 4 августа 2025. URL: <https://www.vesti.ru/article/4625679> (Дата обращения: 26.02.2026)
3. НИУ ВШЭ. Гендерная дискриминация: экспериментальное исследование на российском рынке труда (магистерская диссертация Анастасиadi М.К.). 2025. URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/1050755392?vision=enabled> (Дата обращения: 26.02.2026)
4. Skillbox Media. На позиции арт-директора мужчины зарабатывают на 120 тысяч больше женщин. Апрель 2024. URL: <https://skillbox.ru/media/design/na-pozitsii-artdirektora-muzhchiny-zarabatyvayut-na-120-tysyach-bolshe-zhenshchin/> (Дата обращения: 02.03.2026)

5. Duo Sapiens (LinkedIn). Гендерный разрыв в дизайне — итоги 2025 года. 4 августа 2025. URL: https://ru.linkedin.com/posts/duosapiens_гендерный-разрыв-в-дизайне-итоги-2025-года-activity-7358446575209091072-FbW- (Дата обращения: 03.03.2026)
6. HireHi.ru. Зарплаты UX/UI и продуктовых дизайнеров в 2025: junior, middle, senior — реальные цифры по России и удалёнке. Ноябрь 2025. URL: <https://hirehi.ru/blog/zarplaty-ux-ui-i-produktovykh-dizainerov-v-2025-junior-middle-senior-realnye-tsifry-po-rossii-i-udalenske> (Дата обращения: 28.02.2026)
7. РИА «Кузбасс». Впервые за пять лет женщины стали находить работу быстрее мужчин. 7 августа 2025. URL: <https://kuzbass.media/2025/08/07/108556.html> (Дата обращения: 05.03.2026)
8. InvestFuture. Женщины стали находить работу быстрее мужчин: меняется структура спроса на рынке труда. 4 августа 2025. URL: <https://investfuture.ru/articles/zhenschiny-stali-nakhodit-rabotu-bystree-muzhchin-menyetsya-struktura-sprosa-na-rynke-truda> (Дата обращения: 28.02.2026)
9. Dsgners.ru. Что требует рынок от мидла? Анализ вакансий продуктовых и UX/UI-дизайнеров. Q4 2025. URL: https://dsgners.ru/no_ux_no_money/32279-chto-trebuets-rynok-ot-midla-analiz-vakansiy-produktovykh-i-ux-ui-dizaynerov (Дата обращения: 05.03.2026)
10. MySeldon / ТАСС. Зарплата специалистов творческих профессий на 38% выше средней по России. 2 сентября 2025. URL: <https://myseldon.com/ru/news/index/334506033> (Дата обращения: 6.03.2026)

References

1. Design Mate. Overcoming the gender gap: how to create equal conditions for digital designers. 2024. URL: <https://design-mate.ru/read/objects/read/an-experience/gender-gap-and-equal-conditions-for-digital-designers> (Accessed: 25.02.2026)
2. Vesti.RU. Izvestia: For the first time in five years, women in Russia have overtaken men in the job search. August 4, 2025. URL: <https://www.vesti.ru/article/4625679> (Accessed: 26.02.2026)
3. HSE University. Gender Discrimination: An Experimental Study in the Russian Labor Market (Master's Thesis by M.K. Anastasiadis). 2025. URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/1050755392?vision=enabled> (Access date: 26.02.2026)
4. Skillbox Media. In the position of art director, men earn 120 thousand more than women. April 2024. URL: <https://skillbox.ru/media/design/na-pozitsii-artdirektora-muzhchiny-zarabatyvayut-na-120-tysyach-bolshe-zhenschin/> (Accessed: 02.03.2026)
5. Duo Sapiens (LinkedIn). Gender Gap in Design: 2025 Results. August 4, 2025. URL: https://ru.linkedin.com/posts/duosapiens_gender-gap-in-design-2025-results-activity-7358446575209091072-FbW- (Accessed: March 3, 2026)
6. HireHi.ru. Salaries for UX/UI and product designers in 2025: junior, middle, and senior — real figures for Russia and remote work. November 2025. URL: <https://hirehi.ru/blog/zarplaty-ux-ui-i-produktovykh-dizainerov-v-2025-junior-middle-senior-realnye-tsifry-po-rossii-i-udalenske> (Accessed: 28.02.2026)
7. RIA "Kuzbass". For the first time in five years, women are finding jobs faster than men. August 7, 2025. URL: <https://kuzbass.media/2025/08/07/108556.html> (Accessed on March 5, 2026)
8. InvestFuture. Women are finding jobs faster than men: the structure of demand in the labor market is changing. August 4, 2025. URL: <https://investfuture.ru/articles/zhenschiny-stali-nakhodit-rabotu-bystree-muzhchin-menyetsya-struktura-sprosa-na-rynke-truda> (Accessed: 28.02.2026)
9. Dsgners.ru. What does the market require from a mid-level employee? Analysis of vacancies for product and UX/UI designers. Q4 2025. URL: https://dsgners.ru/no_ux_no_money/32279-chto-trebuets-rynok-ot-midla-analiz-vakansiy-produktovykh-i-ux-ui-dizaynerov (Accessed: 05.03.2026)
10. MySeldon / TASS. The salary of creative professionals is 38% higher than the average salary in Russia. September 2, 2025. URL: <https://myseldon.com/ru/news/index/334506033> (Accessed: 6.03.2026)

УДК 331.108

О.А. Решетникова

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

КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КОМАНДЫ И HR-ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СОТРУДНИКОВ

© О.А. Решетникова, 2026

В статье рассматривается роль службы управления персоналом в обеспечении эффективного функционирования кросс-функциональных команд. Актуальность темы обусловлена переходом компаний от линейно-функциональных моделей управления к проектным форматам работы, требующим интеграции специалистов различных профессиональных областей. В работе анализируются ключевые HR-инструменты, позволяющие преодолеть межфункциональные барьеры: методологии оценки поведенческих компетенций при подборе, матрица распределения ответственности RACI, модели мотивации, интегрирующие индивидуальные и командные результаты, а также инструменты фасилитации и управления конфликтами. Особое внимание уделяется роли HR-подразделения как архитектора организационной среды, обеспечивающего прозрачность компетенций и развитие горизонтальных форм лидерства.

Ключевые слова: кросс-функциональные команды, управление персоналом, матрица ответственности RACI, управление конфликтами

O.A. Reshetnikova

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

CROSS-FUNCTIONAL TEAMS: HR-TOOLS FOR IMPROVING EMPLOYEE COLLABORATION EFFICIENCY

The article examines the role of the human resources function in ensuring the effective operation of cross-functional teams. The relevance of the topic is driven by the shift of companies from linear-functional management models to project-based work formats, which require the integration of specialists from various professional domains. The study analyzes key HR tools that enable the overcoming of cross-functional barriers, including methodologies for assessing behavioral competencies during recruitment, the RACI responsibility assignment matrix, motivation models that integrate individual and team-based results, as well as facilitation and conflict management instruments. Special attention is paid to the role of the HR department as an architect of the organizational environment, ensuring transparency of competencies and the development of horizontal forms of leadership.

Keywords: cross-functional teams, human resources management, RACI matrix, conflict management

В условиях высокой турбулентности внешней среды, характеризующейся экономической нестабильностью, технологическими сдвигами и ужесточением конкурентной борьбы, а также в связи с усложнением бизнес-задач, требующих интеграции различных областей знаний, традиционные линейно-функциональные модели управления демонстрируют ограниченную применимость. Иерархическая медлительность и размывание ответственности на стыках процессов препятствуют достижению требуемой скорости и качества реализации проектов. В ответ на данный вызов все более широкое распространение получает практика формирования кросс-функциональных команд, объединяющих специалистов различных профессиональных сфер для достижения единого результата. Однако эмпирические наблюдения и теоретические исследования показывают, что эффективность таких команд определяется не столько уровнем профессиональной экспертизы отдельных их участников, сколько выстроенной системой взаимодействия, обеспечение которой становится одной из ключевых задач службы управления персоналом. В данном контексте HR-подразделение становится архитектором организационной среды, формирующим инструментарий, который позволяет преодолеть межфункциональные барьеры и обеспечить синергетический эффект от совместной работы. [4]

Первостепенное значение для успешного функционирования кросс-функциональных команд имеет корректный подбор участников, при котором традиционная оценка профессиональных компетенций и опыта работы дополняется обязательной диагностикой поведенческих характеристик. Использование таких методов, как ассессмент-центры и методики профилирования, включая типологию MBTI, поведенческую модель DISC или модель командных ролей Рэймонда Белбина, позволяет прогнозировать совместимость сотрудников, их готовность к конструктивному взаимодействию и способность адаптироваться к динамично меняющимся условиям совместной деятельности. В частности, модель Белбина, выделяющая девять командных ролей — от Генератора идей до Завершителя и Координатора — дает возможность сбалансировать команду таким образом, чтобы избежать как избыточного генерирования идей без последующей реализации, так и чрезмерного контроля в ущерб креативности. Формирование команды исключительно на основе критериев функциональной пригодности без учета поведенческих паттернов создает высокие риски возникновения коммуникативных барьеров и ролевых конфликтов, что существенно снижает оперативность принятия решений и приводит к срыву сроков выполнения проектов [2].

Критическим фактором, влияющим на эффективность кросс-функционального взаимодействия после формирования состава команды, является четкость распределения ответственности и полномочий. С этой целью HR-подразделения внедряют инструменты проектного управления, в частности матрицу ответственности RACI, которая позволяет формализовать распределение ролей по каждому направлению деятельности команды. Данный инструмент фиксирует четыре категории участников по каждой задаче: исполнитель, ответственный за результат, консультант по задаче, информируемый сотрудник. Применение матрицы RACI способствует устранению дублирования функций, предотвращает размывание ответственности, характерное для межфункциональных стыков, и создает прозрачную систему координации, понятную всем участникам команды независимо от их функциональной принадлежности и сложившихся корпоративных норм. В отсутствие такого формального каркаса участники из разных подразделений, привыкшие к различным процедурам согласования, неизбежно сталкиваются с конфликтами ожиданий и затягиванием процессов [5].

Существенное влияние на результативность кросс-функциональных команд оказывает также система мотивации, которая в классическом варианте, ориентированном исключительно на индивидуальные показатели эффективности (индивидуальные KPI), провоцирует возникновение внутренних противоречий и нездоровую конкуренцию между представителями различных

подразделений. В ответ на данный вызов служба управления персоналом реализует переход к моделям мотивации, интегрирующим индивидуальные и коллективные результаты. Наиболее эффективным подходом в данном контексте представляется внедрение системы целей и ключевых результатов, предполагающей установление общекомандных целей и измеримых ключевых результатов, достижение которых становится основанием для начисления переменной части вознаграждения. При этом рекомендуется формировать переменную часть таким образом, чтобы от пятидесяти до семидесяти процентов премии зависели от выполнения командных показателей, а оставшаяся часть — от индивидуального вклада, оцениваемого, в том числе, посредством метода 360 градусов. Такой подход стимулирует сотрудников к взаимопомощи, информационной открытости и совместному поиску решений, поскольку успех каждого участника оказывается непосредственно связан с успехом команды в целом, а сокрытие информации или перекладывание задач становится экономически невыгодным [3].

Наряду с формальными механизмами координации, распределения ответственности и материального стимулирования, важнейшим направлением деятельности HR-службы является обеспечение конструктивного управления конфликтами, неизбежно возникающими при взаимодействии специалистов различных функциональных областей, использующими разную профессиональную терминологию, горизонтами планирования и критериями успеха. В данном контексте HR-партнеры выполняют функцию посредников, обеспечивая проведение стратегических сессий и оперативных совещаний в формате, исключающем доминирование отдельных позиций и способствующем выработке сбалансированных решений. К числу конкретных инструментов, внедряемых HR-подразделением, относятся разработка устава команды, в котором фиксируются правила принятия решений и деэскалации конфликтов, проведение регулярных ретроспектив по методологии Agile с использованием техник активного слушания, а также организационную матрицу ответственности RACI медиативных процедур в случаях, когда конфликт достигает деструктивной стадии и блокирует работу команды. Таким образом, служба управления персоналом выступает как активный интегратор, обеспечивающий сочетание формальных структур с поведенческими и коммуникативными практиками, что в совокупности создает условия для устойчивой синергии в кросс-функциональных командах и достижения стратегических целей организации в условиях высокой неопределенности внешней среды [1].

Научный руководитель: заведующий кафедрой экономической теории, доцент кафедры экономической теории, кандидат экономических наук, доцент Лизовская В.В.

Scientific supervisor: Head of the Department of Economic Theory, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Candidate of Economic Sciences (PhD in Economics), Associate Professor V.V. Lizovskaya

Список литературы

1. Белбин, Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Р. М. Белбин ; пер. с англ. — М. : НИРО, 2003. — 232 с.
2. Ленсиони, П. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве / П. Ленсиони ; пер. с англ. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 208 с.
3. Иванова, С. В. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час / С. В. Иванова. — М. : Альпина Паблишер, 2020. — 312 с.
4. Нилсен, Э. Практика OKR. Как ставить цели и достигать результатов / Э. Нилсен, К. Воган

; пер. с англ. — М. : Эксмо, 2021. — 256 с.

5. Лебедева, Н. Ю. Применение матрицы RACI в управлении проектными командами / Н. Ю. Лебедева, Е. А. Смирнова // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2022. — Т. 2, № 5. — С. 112–118.

References

1. Belbin, R. M. Management Teams: Why They Succeed or Fail. HIPPO, 2003
2. Lencioni, P. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. Mann, Ivanov and Ferber, 2018.
3. Ivanova, S. V. The Art of Personnel Selection: How to Assess a Person in an Hour. Alpina Publisher, 2020.
4. Nilsen, E., and K. Waugh. The Practice of OKR: Setting Goals and Achieving Results. Eksmo, 2021.
5. Lebedeva, N. Yu., and E. A. Smirnova. “Application of the RACI Matrix in Project Team Management.” Economics and Management: Problems, Solutions, vol. 2, no. 5, 2022, pp. 112–118.

УДК 331.108.2

О.А. Решетникова

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

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ HR В ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: ВНЕДРЕНИЕ HR-ТЕХ И АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

© О.А. Решетникова, 2026

В статье исследуется роль цифровой трансформации службы управления персоналом на промышленных предприятиях в контексте внедрения HR-tech и автоматизации процессов подбора персонала. Актуальность темы обусловлена кадровым дефицитом в промышленности, ростом требований к скорости закрытия вакансий и необходимостью обработки больших объемов резюме. В работе анализируются ключевые направления автоматизации: системы Applicant Tracking System (ATS), алгоритмическое скрининговое интервью, применение предиктивной аналитики и геймификации в оценке кандидатов. Особое внимание уделяется интеграции HR-tech с производственными системами и изменению роли HR-специалиста как аналитика и архитектора кадровых данных.

Ключевые слова: цифровая трансформация HR, HR-tech, автоматизация подбора персонала, промышленные предприятия, ATS, предиктивная аналитика, геймификация

O.A. Reshetnikova

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

DIGITAL TRANSFORMATION OF HR IN INDUSTRIAL ENTERPRISES: IMPLEMENTATION OF HR-TECH AND RECRUITMENT PROCESS AUTOMATION

The article examines the role of digital transformation of the human resources function at industrial enterprises in the context of implementing HR-tech and automating recruitment processes. The relevance of the topic is driven by the personnel shortage in the industrial sector, increasing demands for vacancy closure speed, and the need to process large volumes of resumes. The study analyzes key areas of automation: Applicant Tracking Systems (ATS), algorithmic screening interviews, the use of predictive analytics and gamification in candidate assessment. Special attention is paid to the integration of HR-tech with production systems and the changing role of the HR specialist as an analyst and architect of personnel data.

Keywords: digital transformation of HR, HR-tech, recruitment automation, industrial enterprises, ATS, predictive analytics, gamification

В условиях четвертой промышленной революции промышленные предприятия сталкиваются с беспрецедентным вызовом в области управления персоналом. Дефицит квалифицированных рабочих и инженерных кадров, усугубляемый демографическим спадом и структурными изменениями на рынке

труда, высокая текучесть на фоне «разогретого» рынка труда, а также необходимость быстрого масштабирования под новые производственные линии и технологические переделы требуют кардинального пересмотра традиционных подходов к подбору персонала. Линейно-функциональные HR-процессы, основанные на ручной обработке резюме, «человеческой» оценке и интуитивных решениях, демонстрируют свою неэффективность в условиях больших объемов заявок. Как показывает практика, время закрытия массовых и узкоспециализированных вакансий на промышленных предприятиях может достигать нескольких месяцев, что напрямую сказывается на выполнении производственных планов и сроках запуска новой продукции. В ответ на данный вызов промышленные компании все активнее внедряют HR-tech — совокупность цифровых инструментов, платформ и программных решений, автоматизирующих и усиливающих кадровые функции на всех этапах: от заявки на подбор до выхода сотрудника на рабочее место. В данном контексте служба управления персоналом перестает быть транзакционной единицей, занятой исключительно документооборотом и администрированием, и трансформируется в стратегического оператора кадровых данных, обеспечивающего интеграцию HR-процессов с производственными системами ERP (планирование ресурсов предприятия) и MES (системы исполнения производственных процессов). Такая интеграция позволяет перейти от реактивного закрытия вакансий к прогнозному управлению кадровым контуром. [4]

Первостепенное значение в цифровой трансформации HR на промышленном предприятии имеет внедрение систем отслеживания кандидатов (Applicant Tracking System, ATS), которые позволяют централизовать входящий поток резюме из множества источников: сайтов-агрегаторов (HeadHunter, Superjob), корпоративного карьерного сайта, социальных сетей, а также внутренних рекомендаций. Однако ключевым эффектом внедрения ATS является не столько хранение и каталогизация данных, сколько возможность автоматической фильтрации и ранжирования кандидатов на основе семантического анализа резюме с использованием алгоритмов обработки естественного языка (NLP). Современные ATS-решения, адаптированные специально под промышленный сектор, позволяют выделять не только формальные критерии (наличие допусков, разрядов, удостоверений по охране труда, владение конкретными типами станков с числовым программным управлением), но и «скрытые» критерии успешности: частоту смены мест работы, логику карьерного роста, наличие упоминаний о работе в условиях многосменного графика или вахтового метода, а также соответствие территориальной доступности. Например, в российском производственном секторе (автомобилестроение, химическая промышленность, металлургия) внедрение ATS сокращает время первичного скрининга резюме на 60–70%, позволяя HR-специалисту сосредоточиться лишь на финальной оценке кандидатов, прошедших «цифровое сито». Без такой автоматизации промышленные предприятия с численностью свыше 1 000 человек, ежегодно обрабатывающие до 10–15 тысяч резюме на рабочие специальности, физически не способны обеспечить требуемую скорость закрытия вакансий в условиях сезонного пика найма или при запуске нового производственного участка. Дополнительным преимуществом ATS является формирование кадрового резерва: кандидаты, не прошедшие под конкретную вакансию, но обладающие смежными компетенциями, остаются в системе и могут быть автоматически предложены при появлении новой заявки. [2]

Следующим этапом автоматизации, обеспечивающим качественный скачок в точности отбора, выступает внедрение асинхронного видеоподготовки с элементами алгоритмической оценки поведенческих паттернов. В отличие от традиционного интервью, которое требует синхронного присутствия рекрутера и кандидата и несет высокую нагрузку субъективизма, данный инструмент позволяет кандидату отвечать на стандартизированные вопросы в удобное для него время, а HR-системе — автоматически анализировать не только содержание ответов (на предмет соответствия профессиональным стандартам, профстандартам, внутрикорпоративным компетенциям), но и невербальные индикаторы: скорость речи, паузы,

микровыражения, эмоциональную стабильность. Для промышленных предприятий, где критически важны такие качества, как стрессоустойчивость в условиях сбоя конвейера или аварийной остановки оборудования, готовность следовать инструкциям по охране труда и промышленной безопасности, а также способность работать в режиме жесткой технологической дисциплины и монотонных повторяющихся операций, алгоритмическое интервью позволяет предсказывать риски будущих нарушений безопасности, производственного травматизма и преждевременных увольнений. Согласно результатам пилотных проектов, реализованных на крупных машиностроительных заводах в 2023–2025 годах, точность прогноза успешного прохождения испытательного срока (три месяца) при использовании видео-скрининга на базе легковесных моделей искусственного интеллекта достигает 85%, что на 20% выше точности традиционного отбора, основанного на резюме и структурированном интервью без автоматической аналитики. При этом роль HR-подразделения трансформируется: оно перестает быть «отсекающим» фильтром, выполняющим рутинную отбраковку, и выступает как верификатор гипотез, выдвинутых алгоритмом, а также как эксперт в сложных кейсах, где требуется учет корпоративной культуры и неформальных факторов. Применение алгоритмического видеointerview должно сопровождаться прозрачной политикой обработки персональных данных и исключением дискриминационных признаков (возраст, пол, национальность), что обеспечивается настройкой моделей и регулярным аудитом. [5]

Ключевым фактором, определяющим эффективность цифрового подбора на промышленных предприятиях и выводящим автоматизацию на принципиально иной уровень, становится внедрение предиктивной аналитики и геймификации. Предиктивные модели, обученные на исторических данных о текучести, прогулах и невыходах на смену, производительности и дисциплинарных нарушениях сотен и тысяч действующих и уволившихся сотрудников, позволяют автоматически ранжировать внешних кандидатов по вероятности долгосрочного удержания и соответствия корпоративной культуре конкретного производственного предприятия. При этом в модель включаются не только формальные переменные (стаж, возраст, наличие семьи), но и поведенческие паттерны, извлеченные из предыдущих этапов отбора (скорость прохождения тестов, формулировки ответов на открытые вопросы). В свою очередь, геймифицированные методы оценки — симуляторы производственных ситуаций, логистические головоломки, тесты на техническое мышление в игровой форме, виртуальные тренажеры рабочего места — решают две ключевые задачи. Во-первых, они повышают вовлеченность кандидата из поколений Y и Z, привыкших к интерактивным форматам и воспринимающих традиционные анкетирования как устаревшие. Во-вторых, они позволяют получить объективные, цифровые поведенческие данные в условиях, максимально приближенных к реальной производственной деятельности, что особенно ценно при отборе на операторские и ремонтные позиции. Например, для подбора операторов распределительных центров, логистов или операторов промышленных роботизированных комплексов и коллаборативных роботов используются браузерные симуляторы, фиксирующие в автоматическом режиме скорость реакции, точность действий, способность удерживать внимание в условиях помех и переключаться между несколькими задачами. Еще один пример: для отбора слесарей-ремонтников может применяться геймифицированный тест на пространственное мышление и последовательность действий при диагностике неисправности. Важно, что данные инструменты не заменяют, а дополняют систему мотивации и комплексной оценки, интегрируясь с общекорпоративной цифровой средой и передавая результаты непосредственно в единый профиль кандидата. По данным отраслевых исследований, использование геймификации на этапе первичного отбора повышает процент успешно дошедших до финального собеседования кандидатов на рабочие специальности на 30–40% за счет более честного и релевантного для них формата. [1]

Особого внимания в контексте устойчивой цифровой трансформации заслуживает вопрос

интеграции HR-tech с существующими производственными системами предприятия, без которой все перечисленные инструменты работают как локальные оптимизации, а не как единый контур управления. Автоматизация подбора не может существовать изолированно от систем управления производственными ресурсами (ERP), систем исполнения производственных процессов (MES), систем управления техническим обслуживанием и ремонтами (EAM) и систем управления талантами (TMS). Цифровой контур замыкается тогда, когда данные об успешности прохождения испытательного срока, о фактической производительности (выработке, соблюдении норм), о дисциплине, количестве нарушений охраны труда и участии в рационализаторской деятельности, фиксируемые в MES и других операционных системах, автоматически передаются обратно в предиктивную модель подбора, улучшая ее точность и актуальность. Например, если модель ошибочно предсказала высокую успешность для кандидата, который впоследствии уволился в первый месяц, этот кейс становится обучающим примером для пересчета весов факторов. Таким образом, служба управления персоналом выступает не как вспомогательная функция, предоставляющая сервис другим подразделениям, а как архитектор сквозной кадровой аналитики, обеспечивающей постоянное самообучение системы подбора и ее адаптацию к изменениям на производстве (новое оборудование, смена технологии, ужесточение требований к безопасности). В отсутствие такой интеграции промышленное предприятие неизбежно получает набор несвязанных инструментов — отдельно ATS, отдельно видеоинтервью, отдельно геймификацию, — эффект от которых локально улучшает один участок (например, скорость первичного скрининга), но не создает устойчивого конкурентного преимущества в виде управляемого и предсказуемого кадрового конвейера. Более того, разрозненное внедрение ведет к росту операционных затрат на поддержку нескольких систем и двойному вводу данных. [3]

Цифровая трансформация HR в промышленности представляет собой не просто внедрение программных продуктов, а фундаментальную перестройку философии подбора: переход от ориентации на сиюминутное «закрытие вакансии» любой ценой к долгосрочному управлению кадровым прогнозом и рисками. Системы ATS, алгоритмическое асинхронное интервью, предиктивная аналитика на основе машинного обучения и геймифицированные ассессменты, будучи объединены в единую цифровую платформу и интегрированы с производственными системами класса ERP/MES, позволяют решить три главные задачи промышленного рекрутинга. Во-первых, сократить время найма на 50–70%, что критически важно для запуска новых линий и замещения внезапных увольнений. Во-вторых, повысить точность прогноза успешности кандидатов и, как следствие, снизить текучесть на испытательном сроке на 30–40%. В-третьих, кардинально снизить рутинную нагрузку на HR-специалистов, освобождая их время для стратегических задач: взаимодействия с производственными руководителями, развития бренда работодателя, выстраивания внутренних программ наставничества и адаптации. Дальнейшее развитие обозначенного направления, по обоснованному прогнозу, связано с внедрением генеративных нейросетей для автоматического формирования динамических профилей должностей на основе изменяющихся производственных задач, а также для персонализированных планов онбординга и цифровых ассистентов нового сотрудника.

Научный руководитель: старший преподаватель кафедры экономической теории, ответственный за НИРС кафедры.

Домбровская Н.В.

Scientific supervisor: Senior Lecturer of the Department of Economic Theory, Supervisor of the Student Research Work at the Department.

N.V. Dombrovskaja

Список литературы

1. Беккер, И. Н. Геймификация в управлении персоналом промышленных предприятий / И. Н. Беккер, А. В. Соколов // HR-цифра. — 2024. — Т. 3, № 1. — С. 45–53.
2. Воробьев, П. А. Внедрение ATS на российских заводах: опыт и эффективность / П. А. Воробьев // Управление производством. — 2025. — № 2. — С. 88–94.
3. Григорьева, Т. В. Интеграция HR-tech и MES в условиях цифрового производства / Т. В. Григорьева // Экономика и промышленность. — 2024. — Т. 12, № 4. — С. 210–219.
4. Комаров, Е. С. Цифровая трансформация HR: от автоматизации к предиктивной аналитике / Е. С. Комаров. — М.: Дело, 2023. — 304 с.
5. Ширяева, О. Н. Алгоритмическое видеоинтервью в массовом подборе: точность и риски / О. Н. Ширяева, Д. В. Кузнецов // Вестник HR-технологий. — 2025. — № 1. — С. 32–41.

References

1. Bekker, I. N., and A. V. Sokolov. "Gamification in Industrial Enterprise Personnel Management." HR Digital, vol. 3, no. 1, 2024, pp. 45–53.
2. Vorobyov, P. A. "Implementation of ATS at Russian Factories: Experience and Efficiency." Production Management, no. 2, 2025, pp. 88–94.
3. Grigorieva, T. V. "Integration of HR-tech and MES in Digital Manufacturing Environments." Economics and Industry, vol. 12, no. 4, 2024, pp. 210–219.
4. Komarov, E. S. Digital Transformation of HR: From Automation to Predictive Analytics. Delo, 2023.
5. Shiryaeva, O. N., and D. V. Kuznetsov. "Algorithmic Video Interviewing in Mass Recruitment: Accuracy and Risks." Bulletin of HR Technologies, no. 1, 2025, pp. 32–41.

УДК 331.108.2

Е.А. Сабри

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

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЯХ

© Е.А.Сабри, 2026

В данной статье рассматриваются ключевые аспекты эффективности обучения персонала в современных компаниях. Особое внимание уделяется классификации видов обучения, а также анализу традиционных и инновационных методов, применяемых в практике корпоративного развития сотрудников. Раскрываются основные факторы, влияющие на результативность обучения, включая организационные, мотивационные и технологические условия. В работе так же представлены этапы построения системы обучения персонала. Выделены актуальные проблемы, с которыми сталкиваются компании при внедрении и развитии корпоративного обучения, такие как недостаточная вовлечённость сотрудников, ограниченность ресурсов и сложности оценки результатов. Практическая значимость исследования подтверждается примером опыта компании Melon Fashion Group. Продемонстрированы особенности организации обучения персонала и пути повышения его эффективности в условиях современной бизнес-среды.

Ключевые слова: обучение персонала, виды обучения, методы обучения, факторы эффективности, этапы корпоративного обучения

E.A. Sabri

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design".
191186, 18 Bolshaya Morskaya Street, Saint Petersburg.

THE EFFECTIVENESS OF TRAINING IN MODERN COMPANIES

This article examines the key aspects of employee training effectiveness in modern companies. It pays special attention to the classification of training types and analyzes both traditional and innovative methods used in the practice of corporate employee development. The main factors influencing training effectiveness are revealed, including organizational, motivational, and technological conditions. The work also presents the stages of building an employee training system. Current issues faced by companies when implementing and developing corporate training are highlighted, such as insufficient employee engagement, limited resources, and challenges in evaluating results. The practical significance of the research is supported by the experience of Melon Fashion Group. The article demonstrates the characteristics of organizing employee training and ways to enhance its effectiveness in today's business environment.

Keywords: employee training, training types, training methods, effectiveness factors, stages of corporate training.

Мы живём в эпоху, когда экономика и технологии меняются буквально на глазах. В такой ситуации, насколько быстро компания сможет приспособиться к новым реалиям, напрямую зависит от знаний и навыков её сотрудников. Поэтому обучение персонала – это уже не просто одна из задач HR-отдела, а по-настоящему ключевой рычаг для достижения стратегических целей бизнеса. Но важно помнить: просто провести тренинг или семинар – это ещё не значит, что он принесёт ожидаемый эффект. Российский рынок труда в 2025–2026 годах характеризуется рядом вызовов: формирующимся кадровым дефицитом в ключевых отраслях, ростом кадровой мобильности, смещением баланса спроса и предложения, а также ужесточением конкуренции за таланты. В то же время, продолжается низкий уровень безработицы, что дополнительно обостряет «войну за специалистов».

Если говорить об эффективности в целом, то это означает успешное достижение намеченных целей с наилучшим использованием имеющихся ресурсов: времени, денег, усилий. В контексте корпоративного обучения, акцент обычно сводится к сравнению полученных улучшений (в знаниях, умениях, поведении или бизнес-показателях) с затратами на обучение. Однако сегодня понятие эффективности шире, чем просто возврат инвестиций. Оно также охватывает результативность - достижение поставленных учебных задач, экономичность - рациональное использование всех видов ресурсов (временных, финансовых, кадровых) и устойчивость - сохранение позитивных изменений в знаниях, поведении и бизнес-показателях на длительный

Когда речь заходит о корпоративном обучении, руководители, как правило, стремятся решить типовые управленческие задачи: повысить производительность и качество, укрепить лояльность и мотивацию персонала, удержать ценных специалистов, улучшить культуру и коммуникации, а также ускорить адаптацию новичков. Из множества доступных методов обучения важно выбрать те, что наиболее эффективно соответствуют конкретной цели, учитывая этап её решения, уровень развития сотрудников и экономическую целесообразность.

Существует три ключевых видов обучения. Каждый из них решает специфические задачи и применяется в определённых обстоятельствах.

Подготовка — это фундаментальный этап обучения, ориентированный на формирование базовых знаний и навыков, необходимых для выполнения работы. Он предназначен для новичков, только пришедших в компанию, или для сотрудников, впервые занимающих определённую должность. Цель подготовки — дать теоретическую основу и практические инструменты для эффективного исполнения должностных обязанностей и быстрой адаптации.

Переподготовка требуется, когда сотрудник переходит на новую специализацию или меняет направление деятельности внутри компании. Причинами могут служить кадровые ротации, реструктуризация или освоение смежной профессии. В ходе переподготовки работник приобретает компетенции, необходимые для успешной работы на новой должности, которая может кардинально отличаться от предыдущей.

Повышение квалификации нацелено на совершенствование и углубление уже существующих профессиональных навыков. Этот вид обучения актуален для сотрудников, стремящихся к карьерному росту, расширению полномочий или повышению личной эффективности. Он позволяет освоить передовые технологии и современные методы работы, что повышает ценность специалиста для компании и помогает ему соответствовать актуальным требованиям рынка. Уровни квалификации чаще всего закреплены в профессиональных стандартах компании. Они показывают, какие знания, умения, уровень образования и хард-скилов должны быть у персонала на разных уровнях.

Эволюция методов обучения персонала привела к тому, что привычное деление на внешние и внутренние форматы к 2025-2026 годам стало гораздо более гибким и технологически насыщенным.

Внешнее обучение, ориентированное на развитие сотрудников за пределами компании с использованием сторонних ресурсов, включает в себя широкий спектр возможностей: от классических курсов и конференций до онлайн-программ, сертификаций и обучения в корпоративных университетах крупных игроков рынка. Сегодня этот формат активно трансформируется под влиянием цифровых технологий: сотрудники получают знания в виде коротких микро-курсов, взаимодействуют с ИИ-наставниками, участвуют в вебинарах и погружаются в виртуальные симуляции. Это позволяет оперативно получать актуальную информацию от ведущих экспертов, осваивать новые профессии и оставаться в курсе отраслевых инноваций.

Внутреннее обучение, напротив, является частью организационной культуры и встроено в рабочие процессы. Оно охватывает наставничество, адаптационные программы, внутренние тренинги, корпоративные базы знаний и обучающие платформы (LMS/LXP), а также обучение непосредственно на рабочем месте. В 2025-2026 годах внутренние программы все больше ориентируются на индивидуальные потребности сотрудников: системы анализируют их навыки и предлагают персонализированные траектории развития. Широкое применение находят геймификация, VR/AR-тренажеры и механизмы обмена знаниями внутри команд.

Современные компании все чаще выбирают гибридные модели обучения, интегрируя как внешние, так и внутренние элементы. Такой подход, например, когда сотрудник проходит внешний онлайн-курс, а затем закрепляет полученные знания через внутренний проект или наставничество, демонстрирует высокую эффективность и способствует быстрому практическому применению новых навыков.

Затраты на обучение персонала — это не пустые расходы, а вложения в развитие сотрудников, а значит, и всего предприятия. Анализ SuperJob, представленный в газете «Коммерсант» за 2025 год выявил существенное охлаждение на рынке труда: сокращение числа вакансий на 12% при одновременном росте количества резюме на 19% свидетельствует о смещении баланса в сторону соискателей. В этих условиях компании активно переориентируются на внутренние кадровые резервы. В начале 2026 года, несмотря на общую установку на оптимизацию расходов, сформировавшуюся во второй половине 2025 года, инвестиции в обучение и развитие персонала остаются значимыми. 37% работодателей увеличили соответствующие бюджеты, 35% сохранили их на прежнем уровне, и лишь 12% сократили финансирование. Это доказывает стратегическую важность развития внутренних компетенций: половина компаний предпочитает инвестировать в переобучение существующих сотрудников, а не привлекать новых специалистов извне. Однако для 30% организаций внешний найм по-прежнему является приоритетным.

Теперь более подробно разберём факторы, влияющие на эффективность обучения в современных компаниях. Прежде всего, учебные программы должны быть максимально приближены к реальной работе сотрудников и целям бизнеса. Если знания не находят практического применения, их ценность для персонала снижается. Не менее важна внутренняя мотивация сотрудников к обучению. Когда люди видят, как обучение помогает им расти профессионально и продвигаться по карьерной лестнице, они более активно участвуют в процессе, что ведет к лучшим результатам. Поддержка со стороны руководства только усиливает этот эффект.

(например, через кейсы, деловые игры или онлайн-платформы) делают процесс более увлекательным и эффективным. Персонализированный подход к обучению, учитывающий индивидуальные особенности каждого сотрудника, также значительно повышает его результативность. Важно создать поддерживающую рабочую среду, где есть время и ресурсы для обучения, а также возможность сразу же применять полученные знания. Наконец, регулярная оценка результатов и сбор обратной связи позволяют постоянно улучшать программы обучения. Таким образом, эффективность обучения достигается за счет комплексного подхода, объединяющего актуальное содержание, сильную мотивацию, современные методики и благоприятные условия.

Для современных организаций базовая модель корпоративного обучения есть своего рода циклический процесс, состоящий из последовательных этапов. Данные представлены на рисунке 1.

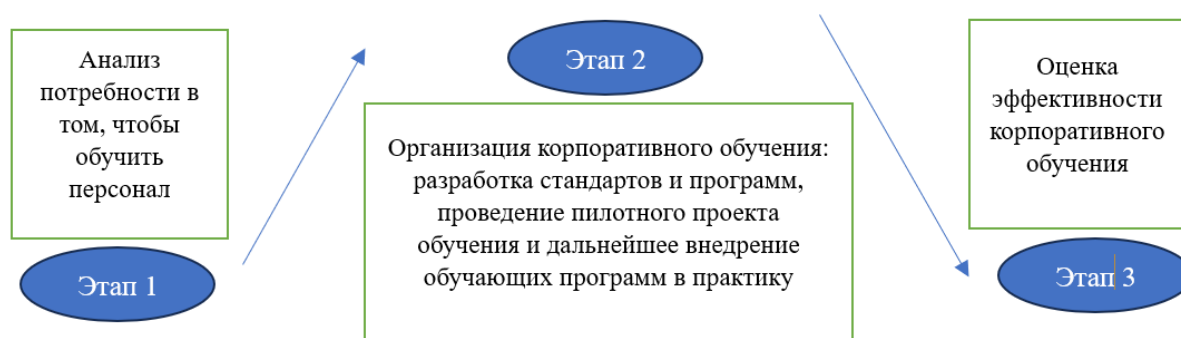


Рис.1 Этапы корпоративного обучения

Начальный этап включает анализ потребности в обучении сотрудников. На этом этапе определяется, какие знания и навыки необходимо развить у персонала для повышения эффективности работы и достижения целей организации. Следующий - посвящён организации корпоративного обучения. Он охватывает разработку стандартов и образовательных программ, проведение пилотного обучения, а также последующее внедрение обучающих инициатив в практическую деятельность компании.

Этап завершения направлен на оценку эффективности корпоративного обучения. Здесь анализируются результаты проведённых мероприятий, определяется их влияние на производительность сотрудников и принимаются решения о дальнейшем совершенствовании программ обучения. В итоге, корпоративное обучение - это циклический процесс, который начинается с определения потребностей, переходит к их удовлетворению через обучение и завершается оценкой достигнутых результатов.

Внедрение и развитие обучения персонала в компаниях сопряжено с рядом серьезных трудностей. Прежде всего, это низкая активность сотрудников в обучении, вызванная их слабой мотивацией, высокой загруженностью и тем, что предлагаемые программы не отвечают их реальным профессиональным нуждам. Значительным препятствием является нехватка ресурсов – как финансовых, так и временных, а также дефицит специалистов, способных создавать и проводить по-настоящему эффективные курсы. Проблемы усугубляются отсутствием системного подхода, что делает обучение бессистемным и разрозненным.

Одной из ключевых сложностей остается оценка результативности обучения и его влияния на бизнес-показатели, поскольку нет четких критериев и инструментов для такого измерения. Быстро меняющийся внешний мир требует постоянного обновления учебных материалов и методов, а также активного использования современных цифровых технологий. Недостаточное применение этих технологий снижает гибкость и доступность обучения, что в конечном итоге тормозит развитие компетенций персонала и общую эффективность компании.

На примере компании Melon Fashion Group будет рассмотрена эффективная система обучения. Melon Fashion Group - российская компания в сфере розничной торговли одеждой. Melon Fashion Group выстроена комплексная система обучения и развития персонала, которая охватывает разные категории сотрудников и направлена как на профессиональный, так и на личностный рост. Это позволяет формировать устойчивую корпоративную культуру и повышать общую эффективность бизнеса.

Одним из ключевых направлений являются курсы по развитию мягких (soft skills) и жестких (hard skills). Они доступны для всех офисных сотрудников и включают широкий спектр тем: от практических навыков работы в Excel до программ по предотвращению профессионального выгорания. Такой подход позволяет не только повышать уровень технической подготовки персонала, но и поддерживать их психологическое состояние, что особенно важно в условиях высокой динамики fashion-индустрии. Для управленческого звена разработана специализированная программа «Качалка для лидеров». Этот курс ориентирован на начинающих и действующих руководителей и направлен на развитие навыков управления командой, коммуникации, мотивации сотрудников и принятия решений. Обучение длится 3 месяца, а набор проходит дважды в год, что обеспечивает регулярное обновление управленческих компетенций внутри компании.

Дополнительно в компании функционирует открытая образовательная платформа MEL ON. Она предоставляет

собой формат онлайн-лекций, в рамках которых обсуждаются разнообразные темы — от работы с ограничивающими убеждениями до вопросов безопасного взаимодействия с контрагентами. Такой формат делает обучение доступным и гибким, позволяя сотрудникам получать новые знания без отрыва от работы. Ещё одним важным инструментом развития является коучинг. Этот метод предполагает индивидуальную работу сотрудника с коучем, в ходе которой формулируются цели, определяются пути их достижения и отслеживается прогресс. Коучинг способствует повышению осознанности сотрудников, развитию инициативности и ответственности за результат. Кроме того, в компании создана внутренняя база знаний — MelonWiki. В ней собраны шаблоны документов, инструкции и обучающие материалы, что облегчает адаптацию новых сотрудников и ускоряет выполнение рабочих процессов. Почему такая система обучения эффективна и прибыльна для компании: во-первых, развитие сотрудников напрямую влияет на их производительность. Повышение уровня профессиональных навыков позволяет выполнять задачи быстрее и качественнее, что снижает издержки и увеличивает прибыль компании. Во-вторых, обучение способствует снижению текучести кадров. Если сотрудники видят возможности для роста и развития внутри компании, их мотивация и лояльность увеличиваются. Это уменьшает затраты на подбор и адаптацию новых работников. В 2021 году, благодаря внедрению собственной социальной сети befree social, компании удалось снизить общий уровень текучести персонала в бренде befree со 136% до 83%. В-третьих, развитие управленческих компетенций (например, через курс «Качалка для лидеров») улучшает качество управления командами. Эффективные руководители способны лучше организовать работу, снизить количество конфликтов и повысить вовлечённость сотрудников, что положительно сказывается на результатах бизнеса. В-четвёртых, такие форматы, как коучинг и MEL.op, способствуют развитию гибкого мышления и инновационности. Сотрудники становятся более открытыми к изменениям, быстрее адаптируются к новым условиям рынка и предлагают новые идеи. Наконец, наличие базы знаний (MelonWiki) оптимизирует внутренние процессы. Сотрудники тратят меньше времени на поиск информации и обучение, быстрее включаются в работу и допускают меньше ошибок. Таким образом, инвестиции в обучение персонала в Melon Fashion Group являются стратегически оправданными: они повышают эффективность работы сотрудников, укрепляют корпоративную культуру и в долгосрочной перспективе приводят к росту прибыли компании.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, чтобы обучение персонала в современных компаниях было по-настоящему эффективным, недостаточно просто предложить качественные учебные материалы. Важно учитывать целый ряд взаимосвязанных аспектов: насколько сотрудники мотивированы и готовы к обучению, насколько активно их поддерживают руководители, какова общая организационная культура, насколько системно выстроены процессы обучения и есть ли возможность измерять его результаты, даже используя базовые инструменты. Однократные тренинги дают лишь кратковременный эффект. Для достижения долгосрочных изменений в поведении сотрудников и повышения их вклада в бизнес-показатели необходимо встраивать обучение в повседневную деятельность, например, в процессы адаптации, оценки или проектной работы. Правильная реализация этого подхода позволяет постепенно развивать систему оценки обучения — от простой фиксации реакции и усвоенных знаний до измерения изменений в поведении сотрудников и их финансового влияния. Следовательно, успешное обучение — это результат синергии качественного контента, внутренней мотивации сотрудников, системного подхода и активной поддержки руководства, что превращает образовательные инициативы из отдельных мероприятий в мощный двигатель развития организации.

Научный руководитель: Доцент кафедры экономической теории, кандидат экономических наук, доцент, Надежда Филипповна Ефимова

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Economic Theory, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Nadezhda Filippovna Efimova

Список литературы

1. Расходы на обучение персонала заложены в HR-бюджеты 59% компаний // Коммерсантъ. – 2026. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/839907> (дата обращения: 27.03.2026).
2. Карьера в Melon Fashion Group: [сайт компании]. – URL: <https://career.melonfashion.ru/> (дата обращения: 27.03.2026).
3. Обучение персонала: ставим цели-выбираем методы // Контур. – 2026. – URL: <https://kontur.ru/articles/4664> (дата обращения: 01.04.2026).
4. Повышение квалификации персонала // iSpring. – 2026. – URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/povishenie-kvalifikacii-personala/> (дата обращения: 01.04.2026).
5. Авилкина С.В. Оценка эффективности затрат на дополнительное профессиональное образование персонала компании // CyberLeninka. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-zatrat-na-dopolnitelnoe-obrazovanie-personala-kompanii>

6. Набиева Ю.А. Методы оценки эффективности корпоративного обучения в организациях // CyberLeninka. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-korporativnogo-obucheniya-v-organizatsiyah/viewer> (дата обращения: 07.04.2026).

References

1. Raskhody na obuchenie personala zalozheny v HR-byudzhety 59% kompanij [Personnel training costs are included in the HR budgets of 59% of companies]. *Kommersant*. 2026. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/839907> (accessed: 27.03.2026). (in Rus.)
2. Kar'era v Melon Fashion Group [Career at Melon Fashion Group]. Company website. URL: <https://career.melonfashion.ru/> (accessed: 27.03.2026). (in Rus.)
3. Obuchenie personala: stavim celi – vybiraem metody [Personnel training: setting goals – choosing methods]. *Kontur*. 2026. URL: <https://kontur.ru/articles/4664> (accessed: 01.04.2026). (in Rus.)
4. Povyshenie kvalifikacii personala [Professional development of personnel]. *iSpring*. 2026. URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/povyshenie-kvalifikacii-personala> (accessed: 01.04.2026). (in Rus.)
5. Avilkina S.V. Ocenka effektivnosti zatrat na dopolnitel'noe professional'noe obrazovanie personala kompanii [Evaluating the effectiveness of costs for additional professional education of company personnel]. *CyberLeninka*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-zatrat-na-dopolnitelnoe-professionalnoe-obrazovanie-personala-kompanii/viewer> (accessed: 04.04.2026). (in Rus.)
6. Nabieva Yu.A. Metody ocenki effektivnosti korporativnogo obucheniya v organizatsiyah [Methods for evaluating the effectiveness of corporate training in organizations]. *CyberLeninka*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-korporativnogo-obucheniya-v-organizatsiyah/viewer> (accessed: 07.04.2026). (in Rus.)

УДК

М.С. Сафонова

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

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЯ РЫНКА ТРУДА

© М.С. Сафонова, 2026

Статья посвящена одному из важнейших элементов управления персоналом – адаптации. В статье представлен теоретический обзор научных подходов к определению понятия «адаптация персонала», проанализирована ситуация на рынке труда, выделенные ключевые задачи адаптации и предложены меры для улучшения процесса адаптации в организации.

Ключевые слова: адаптация, персонал, организация, изменение рынка труда, наставничество

M.S. Safonova

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

PERSONNEL ADAPTATION IN THE CONTEXT OF CHANGING LABOR MARKET

The article is devoted to one of the most important elements of personnel management – adaptation. The article provides a theoretical overview of scientific approaches to the definition of "personnel adaptation", analyzes the situation on the labor market, highlights the key tasks of adaptation and suggests measures to improve the adaptation process in the organization.

Keywords: adaptation, personnel, organization, labor market change, mentoring

Адаптация важна в каждой сфере человеческой жизни (социальной, профессиональной, физической, духовной и т.д.). Адаптация происходит из латинского языка «adapto» - приспособляю, «adaptation» - приспособление, прилаживание. Данный термин впервые был введен в XVIII веке физиологом Г. Аубертом, также в XIX веке термин был использован в биологии учеными Ж. Ламарком, Ж. Сент-Илером, Ч. Дарвином и обозначал возможность живых организмов приспособиться к окружающей среде. Из отечественных ученых в свои исследования термин «адаптация человека» использовали И.П. Павло, П.С. Кузнецов и И.А. Жданов. В экономическую теорию термин пришел в 80х-90х годах XX века благодаря западным ученым, а в отечественной экономической науке одним из основоположников был А.И. Татаркин, который раскрыл понятие адаптации, как «способность совершенствоваться, реагировать на неблагоприятные факторы и нейтрализовать их за счёт мобилизации своих ресурсов».

Актуальность исследования заключается в том, что современный рынок труда, характеризуется радикальными изменениями, технологическим развитием, дефицитом кадров и конкуренцией за квалифицированный персонал, в данных условиях организации должны стремиться быстро и эффективно интегрировать, а также переадаптировать свой персонал. Административный подход к работе с персоналом становится угрозой и приводит к текучести кадров, поэтому процесс адаптации персонала становится стратегическим механизмом, обеспечивающий высокую конкурентоспособность и устойчивость организации.

Данный термин играет важную роль в профессиональной сфере каждого человека. В таблице 1 представлены определения различных факторов понятия «Адаптации», которые были даны экспертами в области управления персоналом в различных источниках.

Таблица. 1. Понятие «Адаптации»

№ п./п.	Автор	Определение
1	В.Р. Весенин - профессор, доктор экономических наук	«Приспособление нового сотрудника к содержанию и условиям труда, социальной среде» [1]
2	О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Можаяева Т.П.	«Процесс активного взаимного приспособления принятого на работу человека и организации с целью наиболее эффективной реализации физического и творческого трудового потенциала работника» [2]

Таблица. 1. (окончание)

№ п./п.	Автор	Определение
3	А.Я. Кибанов - доктор экономических наук, профессор, специалист в области управления организацией и её персоналом.	«Процесс вхождения нового сотрудника в должность, первичное освоение им своих обязанностей, вливание в производственный коллектив и начало формирования профессионального опыта в новых условиях» [3]
4	В. В. Кузнецов и Г. А. Дмитриева – авторы многих научных работ, российские исследователи в области управления персоналом	«Система организационно-педагогических и социально-психологических мероприятий, направленных на ускорение процесса освоения работником своих профессиональных обязанностей и его интеграцию в систему социальных отношений организации» [4]
5	А. П. Егоршин - доктор экономических наук, профессор, ректор Нижегородского института менеджмента и бизнеса (НИМБ)	«Процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации; адаптация работника – это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу» [5]
6	Т. Ю. Базаров – автор пособий по управлению персоналом	«Процесс активного приспособления человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включение в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды» [6]
7	М. Б. Виноградова – эксперт в области управления персоналом	«Процесс приспособления сотрудника к новой среде, в рамках которого происходит активное знакомство с бизнес-процессами организации и изменение поведенческих характеристик в соответствии с новой средой» [7]

Можно сделать вывод, что адаптация персонала представляет собой комплексный, двусторонний процесс интеграции нового сотрудника, который включает в себя не только освоение трудовых функций, но и социально-психологическое включение в коллектив, что требует систематического контроля со стороны работодателя для минимизации времени, необходимого новичку для выхода максимальной производительности труда.

Кадровый менеджмент является одним из важнейших механизмов жизни деятельности организации. В условиях нестабильности современного рынка труда роль менеджера по персоналу становится более значимой, но эффективность работы организации зависит не только от того, как осуществляется подбор, найм и ведение кадрового документооборота, но и от того, как руководство организации и кадровая служба уделяют внимание процессу адаптации новых сотрудников и переадаптации персонала к возникающим изменениям.

Переадаптация персонала или вторичная адаптация - процесс активного приспособления сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, к новой для них роли в организации, к новым формам и способам предметной деятельности, нормам и ценностям новой социальной среды, а так же к сложившимся формам социального взаимодействия в данной среде [8]

Адаптация персонала часто носит формальный характер, данный процесс занимает 3 месяца равные испытательному сроку, согласно ТК РФ, но во многих современных компаниях, где персонал является важнейшим звеном, грамотно составленная программа адаптации рассчитана от 3 месяцев до 1 года, ведь адаптация это не только процесс освоения профессиональных навыков, но и процесс социализации. Основным инструментом адаптации должен быть утвержденный план адаптации для каждого сотрудника индивидуально. Кадровая служба организации должна оценивать эффективность адаптации не только по субъективным показателям (например, удовлетворенность работой и коллективом), но и по объективным показателям (снижение текучести кадров, снижение затрат на сотрудника, численность уволенных сотрудников в период испытательного срока, эффективность работы сотрудника).

Анализ рынка труда в России показывает, что рынок находится в состоянии повышенного спроса на рабочую силу, но уровень занятости населения в РФ демонстрирует устойчивый рост (рис.1). В условиях, когда большая часть трудоспособного населения уже вовлечена в экономическую деятельность, любая вакансия становится дефицитной, а борьба за квалифицированные кадры обостряется. Именно в этом контексте роль адаптации становится критически важной.

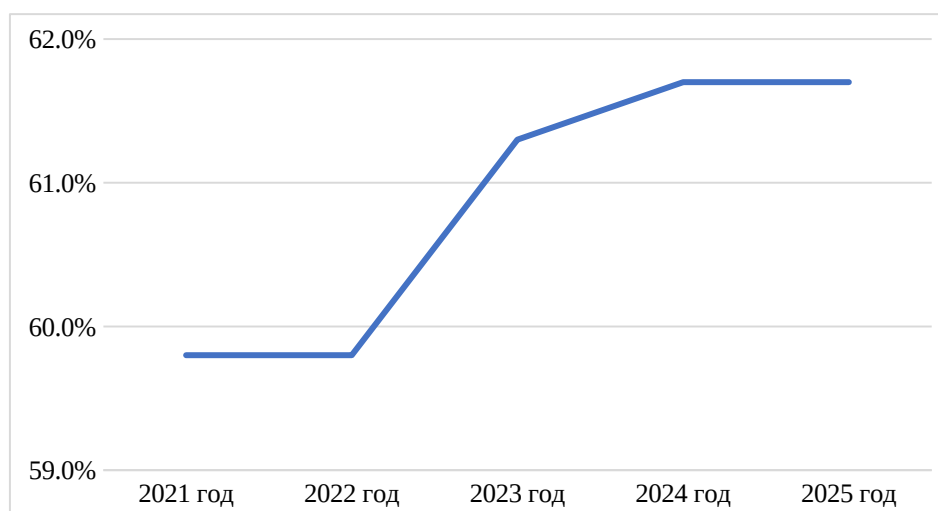


Рис.1. Уровень занятости населения РФ в период с 2021 по 2025 год

Данные о занятости тесно связаны с показателем безработицы, общий уровень безработицы в Российской Федерации наблюдается тенденция к снижению уровня безработицы снизился с почти 5 % в 2021 году до 2,2 % к 2025 году (рис.2), что свидетельствует о росте потребности в кадрах, следовательно связь между адаптацией и уровнем безработицы значима. Низкий уровень безработицы, особенно при дефиците квалифицированных кадров, усиливает конкуренцию за работников. В условиях роста занятости населения и снижения безработицы в стране неэффективная или формальная адаптация приводит к быстрой потере ценных сотрудников, которые легко находят новое место работы. Таким образом, качественный и продолжительный процесс адаптации становится не просто инструментом удержания сотрудников, но и ключевым фактором обеспечения устойчивости организации в условиях кадрового дефицита, вызванного низким уровнем общей безработицы.

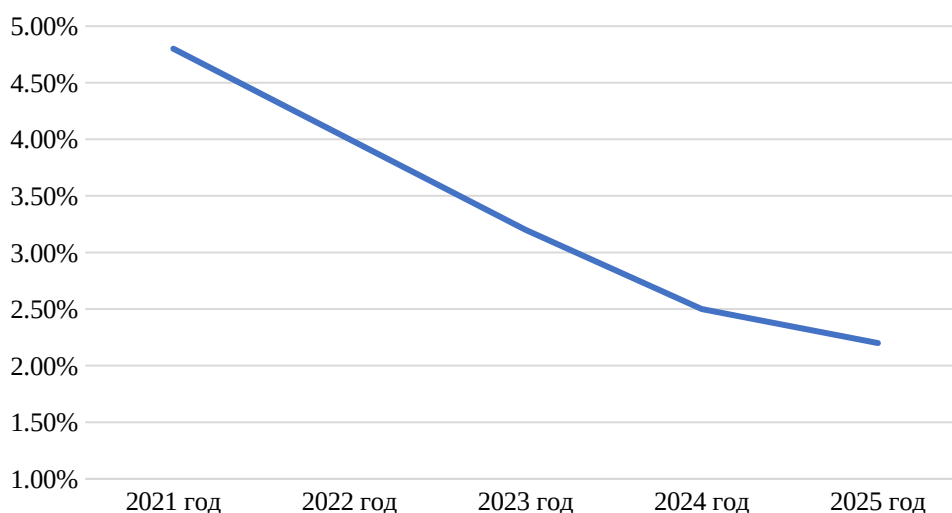


Рис.2. Общий уровень безработицы в РФ в период с 2021 по 2025 год

В теории управления персоналом выделяют следующие виды адаптации персонала:

- социальная адаптация – интенсивное взаимодействие и дальнейшая интеграция с новой рабочей средой, принятие общих требований к ней;
- организационная адаптация – процесс осмысления своего рабочего места, а также коллектива компании;
- профессиональная адаптация – процесс получения знаний и навыков, анализ работником собственных возможностей профессионального развития;
- производственная адаптация – исследование производственных норм и требований компании, включение работника в промышленный процесс;
- физиологическая адаптация – приспособление работника к требованиям деятельности, графику, нагрузкам, системе труда;
- психологическая адаптация – создание коммуникационных взаимоотношений с новыми коллегами и руководством организации;

- экономическая адаптация – процесс привыкания к степени вознаграждения за труд и системе материального стимулирования [9].

Реализуя свои требования и потребности, работник и предприятие взаимодействуют, приспосабливаются друг к другу, в результате чего и осуществляется процесс трудовой адаптации.

Трудовая адаптация состоит из:

- Первичного ознакомления с новыми обязанностями и деятельностью организации
- Приспособления сотрудника к правилам новой окружающей среды. Сотрудник понимает и принимает ценности, но борется с внутренним противоречием.
- Полноценной интеграции сотрудника, как в трудовую деятельность, так и в социальную жизнь организации.

Изменения на рынке труда следует рассматривать как структурную трансформацию спроса и предложения рабочей силы, обусловленную технологическим ростом, цифровизацией и демографическими изменениями, что несет за собой новые требования к человеческому капиталу, смещая акцент с освоения фиксированного набора навыков на адаптивную гибкость.

В этих условиях на процесс адаптации персонала влияют следующие важнейшие факторы:

- Скорость устаревания компетенций: требует не только первичной, но и периодической переадаптации персонала.

- Удаленный или гибридный формат работы усложняет социальную и неформальную интеграцию, повышая значимость проактивных коммуникационных стратегий.

- Дефицит квалифицированных кадров увеличивает цену ошибки, делая формальную адаптацию неприемлемой.

Качественно организованная адаптация выступает ключевым инструментом обеспечения устойчивости организации. Она позволяет:

- Минимизировать потери из-за текучки кадров (особенно в период высокой занятости, рис. 1 и 2).
- Ускорить достижение целевых показателей производительности труда за счет быстрой интеграции новичка в коллектив.
- Укрепить репутацию работодателя за счет формирования положительного опыта у нового сотрудника.

Процесс адаптации является двусторонним, так как важен для самого сотрудника и для работодателя. В соответствии с этим можно выделить следующие задачи адаптации:

Со стороны организации:

- повышение эффективности трудовой деятельности сотрудника;
- повышение эффективности организации;
- формирование у сотрудника чувства удовлетворенности работой.

Со стороны сотрудника:

- желание продолжить трудовые отношения с организацией;
- понимание специфики работы;
- начало эффективного выполнения в максимально короткий срок своих обязанностей;
- снижение уровня стресса;
- снижение уровня тревожности;
- вступление в нормальные межличностные отношения в коллективе организации;
- формирование и увеличение чувства удовлетворенности от выполняемых обязанностей.

Исходя из основной проблемы - изменение рынка труда и переход адаптации в разряд стратегических задач, можно предложить следующие инструменты в области адаптации персонала для решения задач, вставших на пути организации:

Создание системы наставничества в организации. Чтобы адаптация нового сотрудника была более комфортной, организациям необходимо сделать акцент на выборе подходящего наставника. Так как рынок труда развивается и с правовой стороны, с 1 марта 2025 года действует статья 351.8 Трудового кодекса «Особенности регулирования рынка труда работников, выполняющих работу по наставничеству в сфере труда», где представлено следующее определение «Наставничество в сфере труда (далее - наставничество) - выполнение работником на основании его письменного согласия по поручению работодателя работы по оказанию другому работнику помощи в овладении навыками работы на производстве и (или) рабочем месте по полученной (получаемой) другим работником профессии (специальности)». Процесс наставничества оказывает критически важное и положительное влияние на адаптацию прибывшего сотрудника в организации. Наставничество помогает организации осуществлять процедуру адаптации не только в формальном виде, но и помогает обеспечить быструю и глубокую интеграцию сотрудника в коллектив, корпоративную культуру компании и обеспечить раскрытие его профессионального потенциала, что в свою очередь способствует избеганию нежелательных ошибок и снижению текучести кадров. В условиях конкурентного рынка наставничество также становится стратегическим инструментом в процессе удержания и развития талантов новых сотрудников и способствует повышению эффективности.

Проведение социально-психологических тренингов, неформальных встреч, корпоративных мероприятий для снижения тревожности и налаживания межличностных отношений нового сотрудника с коллективом.

Создание системы непрерывной обратной связи с руководителем и отделом кадров для оценки прогресса, решения возможных проблем поможет удержать сотрудника и вызвать лояльность, показав заинтересованность компании в новом сотруднике. Также важным инструментом будет являться создание продолжительного и гибкого плана адаптации, оперативная корректировка которого будет являться результатом получения взаимной обратной связи.

Создание системы обучения или системы стажировок, переквалификации действующих сотрудников в связи с технологическими изменениями на рынке труда станет ключевым инструментом в процессе переадаптации. Также можно рассмотреть возможность создания и использования внутренних электронных систем компании для предоставления актуальной информации о новых процессах, регламентах и корпоративной культуре, а также для отслеживания прогресса сотрудников.

Таким образом, грамотно выстроенный, продолжительный и управляемый процесс адаптации является не просто функцией кадрового администрирования, а основополагающим инструментом HR-стратегии, напрямую влияющим на лояльность, сплоченность, работоспособность коллектива и, как следствие, на общую эффективность системы управления персоналом организации в современной динамичной экономической среде.

Научный руководитель: К.э.н., доцент Ефимова Н.Ф.

Scientific supervisor: Candidate of Economics, Associate Professor Efimova N.F.

Список литературы

1. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – Москва : ТК Велби, Проспект, 2021. – 448 с.
2. Горленко О.А. Управление персоналом: учебник для вузов / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023.
3. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 450 с.
4. Кузнецов, В. В. Адаптация растений к условиям обитания : учебник для вузов / В. В. Кузнецов, Г. А. Дмитриева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2025.
5. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие / А. П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 336 с.
6. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник / Т. Ю. Базаров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 413 с.
7. Виноградова М. Б. НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА // Мировая наука. 2023. №5 (74).
8. Куренкова В. Д. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ВТОРИЧНОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА // Экономика и социум. 2020. №7 (74).
9. И. Р. Сафиуллин, Е. В. Попова СУЩНОСТЬ И ВИДЫ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №11-3 (105).

УДК 336.748.12

Снегирев Л. Д.

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

ВЛИЯНИЕ АВТОМАТИЗАЦИИ И ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ЗАНЯТОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ

Аннотация: Статья посвящена анализу влияния автоматизации и искусственного интеллекта на современный рынок труда и организационную среду компаний. Рассматриваются изменения в структуре занятости, трансформация профессиональных компетенций, развитие новых форм корпоративного взаимодействия и влияние цифровой трансформации на бренд работодателя. Особое внимание уделяется программам переквалификации, развитию цифровой грамотности и «мягких навыков», а также рискам социального неравенства и сопротивления изменениям. На основе примеров из банковской, промышленной и технологической сфер показано, что при системном подходе ИИ становится стратегическим инструментом управления человеческим капиталом и фактором долгосрочной конкурентоспособности организаций.

Ключевые слова: искусственный интеллект, автоматизация, рынок труда, цифровая трансформация, человеческий капитал, переквалификация, корпоративная культура, цифровые компетенции, бренд работодателя.

Snegirev L.D.

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

THE IMPACT OF AUTOMATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON EMPLOYMENT

Abstract: The article analyzes the impact of automation and artificial intelligence (AI) on the modern labor market and organizational environment. It examines changes in employment structures, the transformation of professional competencies, the development of new forms of corporate interaction, and the influence of digital transformation on employer branding. Special attention is given to reskilling programs, digital literacy development, soft skills enhancement, and the risks of social inequality and resistance to change. Based on examples from the banking, industrial, and technology sectors, the study demonstrates that with a systematic approach, AI becomes a strategic tool for human capital management and a driver of long-term organizational competitiveness.

Keywords: artificial intelligence, automation, labor market, digital transformation, human capital, reskilling, corporate culture, digital competencies, employer branding.

Автоматизация и искусственный интеллект (ИИ) перестают быть абстрактной технологической концепцией и становятся системными инструментами трансформации современного рынка труда [1]. Их внедрение влияет на всю структуру организаций, экономику в целом и социальную среду на рабочих местах. Сегодня использование ИИ рассматривается не только как способ повышения производительности и сокращения издержек, но и как фактор глубокой трансформации структуры занятости, профессиональных компетенций, моделей управления и социального взаимодействия [2].

Ранее автоматизация ограничивалась точечными решениями и касалась преимущественно отдельных операций: бухгалтерские программы, конвейерные линии, складские роботы или простые системы учёта и планирования. Такие технологии ускоряли выполнение рутинной работы, сокращали ручной труд и повышали точность отдельных процессов, однако их влияние на организацию труда и профессиональные компетенции сотрудников было ограниченным. Сегодня искусственный интеллект и автоматизация внедряются в более сложные и стратегические процессы: аналитические расчёты, управленческие решения, креативные задачи и интеграцию больших данных в операционную деятельность. Это создаёт принципиально новые требования к навыкам сотрудников, расширяет спектр профессий и меняет сам характер трудовой деятельности.

В банковской сфере, например, в Сбербанке и Тинькофф, автоматизация обработки документов, кредитных заявок и клиентских операций позволяет аналитикам и менеджерам сосредоточиться на стратегическом анализе рынка, прогнозировании финансовых потоков и разработке инвестиционных решений, вместо рутинного ввода данных. На производстве, например на заводах Tesla и ABB, промышленные роботы выполняют опасные, тяжёлые или монотонные операции, что снижает физическую нагрузку на сотрудников, повышает безопасность труда и минимизирует количество ошибок. В медицинской сфере ИИ-системы, такие как IBM Watson Health, DeepMind и другие платформы поддержки принятия решений, помогают врачам анализировать большие объёмы медицинских

данных, выявлять паттерны в результатах обследований, сокращать рутинную работу и повышать точность диагностики, что существенно улучшает качество медицинской помощи.

В Российской практике внедрение искусственного интеллекта также приобретает всё более масштабный характер и охватывает различные отрасли экономики. В банковском секторе ИИ используется для скоринга клиентов, выявления мошенничества и персонализации финансовых услуг, что позволяет повысить точность оценки рисков и ускорить принятие решений. В сфере розничной торговли такие компании, как X5 Group и «Магнит», применяют технологии искусственного интеллекта для прогнозирования спроса, управления логистикой и оптимизации товарных запасов. В промышленности предприятия нефтегазовой и металлургической отраслей внедряют системы предиктивной аналитики для предотвращения поломок оборудования и повышения безопасности производства. В государственном секторе технологии ИИ применяются в рамках концепции «умного города», включая управление транспортными потоками, системы видеонаблюдения и анализ данных для повышения уровня безопасности и эффективности городской инфраструктуры.

Согласно данным OECD, к 2030 году до 20 % рабочих мест в развитых странах могут быть полностью автоматизированы, а около 50 % сотрудников столкнутся с необходимостью переквалификации и освоения новых навыков [4]. Новые профессии включают аналитиков данных, специалистов по машинному обучению, операторов роботизированных систем, дизайнеров интеллектуальных процессов, инженеров по интеграции ИИ в бизнес-процессы и специалистов по цифровой трансформации. При этом ряд традиционных профессий, таких как кассиры, бухгалтеры, секретари и рутинные административные сотрудники, подвергается трансформации, сокращению или полной замене автоматизированными системами.

Для более детального анализа влияния автоматизации и искусственного интеллекта на рынок труда в России целесообразно рассмотреть динамику внедрения данных технологий и их влияние на занятость по ключевым показателям (таблица 1).

Таблица 1 - Динамика внедрения искусственного интеллекта и его влияния на рынок труда в России (2022–2024 гг.)

Период	2022	2023	2024
Доля компаний использующая ИИ в процентах	32%	40%	45%
Доля автоматизированных бизнес-процессов в процентах	35%	42%	48%
Рабочие места с риском автоматизации в процентах	16%	18%	20%
Доля сотрудников, нуждающихся в переквалификации в процентах	40%	45%	50%
Доля компаний с программами обучения в процентах	28%	35%	40%
Уровень внедрения ИИ в банковском секторе в процентах	60%	70%	75%
Уровень внедрения ИИ в ритейле в процентах	35%	40%	45%

Источник: Представленные в таблице данные носят обобщённый аналитический характер и сформированы на основе статистических материалов Росстата и исследований НИУ ВШЭ, а также международных оценок OECD.

Практические примеры внедрения искусственного интеллекта в России подтверждают представленные в таблице тенденции. В банковском секторе активно используются системы автоматического анализа данных и обработки клиентских запросов, что позволяет существенно сократить время принятия решений и повысить точность

оценки рисков. В ритейле внедрение ИИ применяется для прогнозирования спроса, управления запасами и персонализации предложений для клиентов, что увеличивает эффективность продаж. В промышленности автоматизированные системы контроля качества и роботизированные производственные линии позволяют снизить количество дефектов и повысить производительность труда. В логистике технологии ИИ используются для оптимизации маршрутов доставки и управления складскими процессами. Данные кейсы демонстрируют, что внедрение ИИ не только трансформирует структуру занятости, но и повышает эффективность бизнес-процессов, формируя новые требования к квалификации работников.

Этот процесс не только кардинально меняет содержание работы, но и предъявляет новые требования к сотрудникам. Помимо базовой цифровой грамотности, им необходимо овладевать навыками работы с интеллектуальными инструментами, системами анализа больших данных и алгоритмами машинного обучения. Кроме того, возрастает значение аналитических и стратегических навыков, способности принимать решения в условиях неопределённости, адаптироваться к изменениям и эффективно взаимодействовать в цифровой среде. Всё это становится ключевым фактором профессиональной конкурентоспособности на современном рынке труда.

Одним из ключевых факторов, сдерживающих внедрение искусственного интеллекта, является высокая стоимость цифровой трансформации. Инвестиции в ИИ включают целый комплекс расходов: разработку и внедрение программного обеспечения, закупку специализированного оборудования, интеграцию интеллектуальных систем в существующие бизнес-процессы, обеспечение кибербезопасности, хранение и обработку больших массивов данных, а также обучение и адаптацию персонала. Кроме того, значительные ресурсы требуются на поддержку и обновление внедрённых решений, что превращает цифровую трансформацию в долгосрочное и финансово затратное направление развития компании.

В зависимости от масштаба бизнеса, отрасли и уровня технологической зрелости, затраты на внедрение ИИ могут варьироваться от десятков миллионов до миллиардов рублей. Крупные корпорации могут позволить себе создание собственных исследовательских подразделений и разработку уникальных решений, тогда как малый и средний бизнес чаще вынужден использовать готовые платформы и сервисы, что также требует финансовых вложений и адаптации под конкретные задачи. В банковском секторе значительная часть инвестиций направляется на обработку больших данных, разработку алгоритмов анализа клиентского поведения и обеспечение защиты информации. В промышленности расходы связаны с роботизацией производственных линий, внедрением систем предиктивной аналитики и модернизацией оборудования. В сфере ритейла инвестиции направляются на цифровые платформы управления логистикой, анализ потребительского спроса и персонализацию клиентского опыта.

Дополнительным фактором затрат является необходимость организационных изменений: перестройка бизнес-процессов, создание новых подразделений, внедрение цифровых стратегий и формирование новой корпоративной культуры. Это требует не только финансовых вложений, но и времени, управленческих ресурсов и компетенций. Таким образом, финансовый фактор становится серьёзным барьером для широкого внедрения ИИ, особенно для малого и среднего бизнеса, ограничивая темпы цифровизации и усиливая разрыв между крупными технологически развитыми компаниями и менее ресурсными организациями. Внедрение ИИ оказывает глубокое влияние на социальную структуру компаний и организационную культуру. Традиционные иерархические модели, основанные на жёстком распределении ролей и функций, постепенно заменяются гибкими межфункциональными командами, в которых сотрудники взаимодействуют не только друг с другом, но и с интеллектуальными системами. Это приводит к перераспределению ответственности, усилению роли командной работы и повышению значимости горизонтальных коммуникаций. Сотрудники начинают чаще обмениваться знаниями, участвовать в совместных проектах и принимать решения на основе данных, что ускоряет процессы и повышает эффективность деятельности организации.

Кроме того, меняется характер управленческой деятельности: руководители всё чаще выступают не только как контролирующие субъекты, но и как координаторы цифровых процессов, обеспечивающие взаимодействие между людьми и технологиями. Возрастает значение гибкости, адаптивности и способности быстро реагировать на изменения, что формирует новую модель организационной культуры, ориентированную на инновации и непрерывное развитие.

Отдельного внимания заслуживает влияние искусственного интеллекта на сферу дизайна и креативных индустрий, где технологии становятся важным инструментом трансформации профессиональной деятельности. Современные инструменты ИИ позволяют автоматизировать создание графики, пользовательских интерфейсов, рекламных материалов и визуального контента, а также ускорять процессы генерации идей и разработки концепций. В России дизайнеры всё активнее используют нейросети для создания изображений, прототипирования интерфейсов, разработки брендинга и визуальных коммуникаций. Применение ИИ в дизайне значительно сокращает время выполнения задач, позволяет быстро тестировать различные варианты решений и повышает эффективность работы специалистов.

Однако одновременно возрастает конкуренция и требования к качеству работы: от дизайнеров ожидается не просто техническое владение инструментами, а способность формировать уникальные идеи, концептуальные решения и креативные стратегии. Таким образом, роль человека смещается от выполнения рутинных операций к

управлению творческим процессом, постановке задач для ИИ и интерпретации полученных результатов. Это делает профессию более интеллектуально насыщенной, но требует постоянного обучения и адаптации к новым технологическим условиям. повышает требования к креативности, концептуальному мышлению и способности работать с цифровыми инструментами.

Таким образом, внедрение ИИ одновременно трансформирует содержание работы, организационные структуры и профессиональные требования, открывая новые возможности для развития сотрудников и повышения эффективности бизнеса. При грамотном управлении автоматизация и ИИ становятся драйвером профессионального роста, корпоративного развития и социального прогресса. Сотрудники приобретают новые компетенции, участвуют в цифровых проектах, становятся наставниками и лидерами изменений, что повышает их вовлечённость и приверженность корпоративным целям [10]. В более широком контексте автоматизация и искусственный интеллект оказывают комплексное воздействие на рынок труда и экономику в целом. Они трансформируют структуру занятости, стимулируют развитие новых профессий и повышают требования к квалификации работников. При системном подходе, включающем обучение, поддержку сотрудников и стратегическое планирование, ИИ становится не угрозой, а инструментом устойчивого развития, повышая конкурентоспособность компаний и формируя современную, гибкую и технологически ориентированную экономику.

Научный руководитель: К.э.н., доцент Ефимова Н.Ф.

Scientific supervisor: Candidate of Economics, Associate Professor Efimova N.F.

Список литературы

1. Анисимов и др. 2024 - Анисимов А.Ю., Плахотникова М.А., Суслова М.А., Скрыбин О.О. Особенности влияния цифровой трансформации экономики на управление стратегией банков // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2024. Т. 21. № 1 (133). С. 96-104
2. Артеменко, Зинченко 2021 - Артеменко Д.А., Зинченко С.В. Цифровые технологии в финансовой сфере: эволюция и основные тренды развития в России и за рубежом // Финансы: теория и практика. 2021. № 3. С. 90-101.
3. Корпоративное волонтерство в российских компаниях : Текст : электронный // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». 2024. URL: https://www.hse.ru/news/science/52011269.html (дата обращения: 08.10.2025).
4. OECD. Automation and Independent Work in a Digital Economy. Paris: OECD Publishing, 2020. 152 pp.5.
5. Иванова Т.С. Искусственный интеллект в промышленности и сфере услуг // Вестник современных технологий. 2021. № 3. С. 12–21.
Ivanova T.S. Artificial intelligence in industry and services. Vestnik sovremennykh tekhnologij [Bulletin of Modern Technologies]. 2021. No 3. 12–21 pp. (in Rus.).6. Кузнецов, Анисимов 2023 –
- 6 Кузнецов Г.А., Анисимов А.Ю. Разработка дорожной карты внедрения банковской информационной системы в условиях цифровизации экономики // Проблемы управления социально-экономическим развитием регионов России в новых реалиях: Материалы Всерос. научно-практич. конф. Орел, 30-31 мая 2023 г. Орел: Орловский гос. ун-т им. И.С. Тургенева, 2023. С. 252-258.
- 7 Чикин И.А. Перспективы занятости в условиях цифровой экономики. СПб.: Питер, 2020. 240 с.9. Чернышов, Анисимов 2024 - Чернышов Д.А., Анисимов А.
- Ю. Методические основы цифровой трансформации бизнеса // Вестник Академии знаний. 2024. № 1 (60). С. 636-641
- 8 Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».
HSE Researchers Assess Creative Industry Losses from Use of GenAI [Электронный ресурс]. URL: https://www.hse.ru/en/news/development/1094966953.html a (дата обращения: 26.03.2026).

УДК

Ж.В. Соломатина

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

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РЕСУРС: УПРАВЛЕНИЕ ЦЕННОСТЯМИ И ИЗДЕРЖКИ ТОКСИЧНОЙ АТМОСФЕРЫ

© Ж.В. Соломатина, 2026

Аннотация

В статье рассматривается корпоративная культура как стратегический экономический ресурс, способный генерировать устойчивые конкурентные преимущества и непосредственно влиять на достижение долгосрочных целей организации. Актуальность исследования обусловлена необходимостью перевода традиционного восприятия культуры из области социальных норм в плоскость измеримых экономических категорий в условиях обострения конкуренции за человеческий капитал и глобальных рыночных вызовов. Цель работы—комплексный анализ корпоративной культуры через управление ценностями и количественную оценку скрытых издержек токсичной атмосферы. Методологическую базу составили теоретические концепции Э. Шейна, Дж. Барни, Г. Хофстеде, К. Камерона и Р. Куинна, а также эмпирические данные международных и российских исследований (Gallup, SHRM, Deloitte, ЭКОПСИ Консалтинг), дополненные анализом кейсов российских компаний (ПАО «Северсталь», X5 Group). В работе обосновано, что целенаправленное управление ценностями позволяет снизить транзакционные издержки, повысить производительность труда и укрепить HR-бренд. Количественно оценены прямые и косвенные потери от токсичной культуры, включая затраты на замещение сотрудников и потери рабочего времени из-за конфликтов. На примере российских компаний продемонстрировано, что системная трансформация культуры обеспечивает рост операционной эффективности и повышение вовлеченности персонала. Практическая значимость работы заключается в предложении инструментов мониторинга культурных рисков (регулярный аудит ценностного соответствия, метрики психологической безопасности, алгоритмы раннего выявления токсичных паттернов), позволяющих минимизировать экономические потери и трансформировать культуру в фактор устойчивого развития бизнеса.

Ключевые слова корпоративная культура, управление ценностями, стратегические цели, экономическая эффективность, токсичная атмосфера, скрытые издержки, текучесть кадров, HR-бренд.

Zh.V. Solomatina

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

CORPORATE CULTURE AS AN ECONOMIC RESOURCE: VALUE MANAGEMENT AND THE COSTS OF A TOXIC ATMOSPHERE

Abstract

The article examines corporate culture as a strategic economic resource capable of generating sustainable competitive advantages and directly influencing the achievement of long-term organizational goals. The relevance of the study is determined by the need to shift the traditional perception of culture from the realm of social norms into the sphere of measurable economic categories amidst intensifying competition for human capital and global market challenges. The aim of the work is a comprehensive analysis of corporate culture through value management and a quantitative assessment of the hidden costs of a toxic atmosphere. The methodological framework comprises the theoretical concepts of E. Schein, J. Barney, G. Hofstede, K. Cameron and R. Quinn, as well as empirical data from international and Russian studies (Gallup, SHRM, Deloitte, ЭКОПСИ Консалтинг), supplemented by case studies of Russian companies (PAO Severstal, X5 Group). The study substantiates that purposeful value management reduces transaction costs, increases labor productivity, and strengthens the HR brand. Direct and indirect losses from a toxic culture are quantified, including employee replacement costs and working time lost due to conflicts. The examples of Russian companies demonstrate that systemic cultural transformation ensures growth in operational efficiency and an increase in employee engagement. The practical significance of the work lies in proposing tools for monitoring cultural risks (regular value alignment audits, psychological safety metrics, algorithms for early detection of toxic patterns) that make it possible to minimize economic losses and transform culture into a factor of sustainable business development.

Keywords- corporate culture, value management, strategic goals, economic efficiency, toxic atmosphere, hidden costs, employee turnover, HR brand.

Корпоративная культура, традиционно воспринимаемая как набор социальных норм, эволюционировала в стратегический экономический ресурс. Через целенаправленное управление базовыми ценностями организации формируют поведенческие паттерны, влияющие на операционную эффективность и реализацию долгосрочных стратегий. Согласно исследованию компании с сильной культурой демонстрируют на 20–30% более высокие финансовые показатели.

Многие компании продолжают игнорировать управление культурной средой, формируя токсичную атмосферу с катастрофическими последствиями. Анализ российской практики показывает, что скрытые издержки включают не только прямые убытки от текучести кадров (до 200% годового оклада) по данным <https://news.ru/> [20], но и косвенные потери: снижение производительности, рост конфликтов, репутационные риски.

Актуальность исследования усиливается глобальными вызовами и обострением конкуренции за человеческий капитал. По данным исследования ДРТ (ранее Deloitte, 2024), 67% соискателей в России при выборе работодателя оценивают культурные аспекты выше финансовых условий.

67% соискателей в России при выборе работодателя оценивают значимость культурные аспекты над финансовыми условиями.

Цель работы — комплексный анализ корпоративной культуры как экономического ресурса через управление ценностями и количественную оценку скрытых издержек токсичной среды.

Задачи:

- Изучить теоретические основы влияния культуры на стратегические цели бизнеса.
- Проанализировать методы управления ценностями для повышения экономической эффективности.
- Оценить финансовые последствия негативной атмосферы на основе статистических данных и практических кейсов.
- Для достижения поставленной цели использован комплексный методологический подход, включающий:
- Теоретический анализ—изучение фундаментальных концепций Э. Шейна, Дж. Барни, Г. Хофстеде, К. Камерона и Р. Куинна, а также работ Дж. Коттера и Дж. Хескета, позволивший сформировать теоретическую базу исследования [8].
- Метод кейсов (case study)—анализ двух российских компаний (ПАО «Северсталь», X5 Group), реализовавших системные проекты по управлению ценностями, с выделением общих паттернов успеха.
- Статистический анализ вторичных данных — обработка и обобщение данных международных и российских исследований (Gallup, SHRM, ДРТ (ранее Deloitte), ЭКОПСИ Консалтинг) для количественной оценки экономического эффекта корпоративной культуры и издержек токсичной атмосферы, дополненные результатами исследований российских организаций: ВНИИ труда Минтруда России, ЭКОПСИ Консалтинг, а также данными опросов, проведённых платформой «Работа.ру» совместно с проектом «Культура счастья». Это позволило учесть специфику российской практики управления персоналом в условиях дефицитного рынка труда и сопоставить её с глобальными тенденциями. Инструменты диагностики культуры—использование модели OCAI (К. Камерон, Р. Куинн) для типологизации культурных профилей, а также метрик eNPS (индекс лояльности сотрудников), ROI культурных инициатив, коэффициента текучести кадров.
- Сравнительный анализ—сопоставление российских и международных практик управления ценностями для выявления универсальных принципов.

Проанализируем теоретические подходы. В экономической науке корпоративная культура рассматривается как нематериальный актив, формирующий уникальные компетенции. Э. Шейн (1985) определял её как «базовый элемент организационной идентичности, определяющий модели поведения сотрудников». Дж. Барни (1986) подчёркивал, что «устойчивая организационная культура может стать источником конкурентного преимущества, которое сложно имитировать».

Эволюция взглядов демонстрирует переход от восприятия культуры как социального феномена к её признанию стратегическим ресурсом. Современные исследования (Дж. Коттер, Дж. Хескет 1992) подтверждают корреляцию между развитой культурой и экономическими результатами: компании с сильной культурой демонстрируют на 20–30% более высокие финансовые показатели.

Для методологической оценки культуры Г. Хофстеде (2001) предложил измерять её через индикаторы лояльности, качества коммуникаций и скорости адаптации. К. Камерон и Р. Куинн (2006) разработали модель OCAI для диагностики культурных профилей.

Оценим взаимосвязь культуры и стратегических целей. Культура выступает катализатором операционной эффективности за счёт минимизации транзакционных издержек. Унификация поведенческих моделей снижает необходимость многоуровневого контроля, ускоряет принятие решений, сокращает конфликты. Согласованность действий повышает качество продукции и услуг.

Эмпирические данные (Gallup, 2024) – данные по мировому рынку в целом, подтверждают: компании с развитой культурой демонстрируют на 22% более высокую производительность труда и на 37% меньшую текучесть кадров.

Изучим роль ценностей в формировании конкурентных преимуществ. Ценности формируют HR-бренд. Согласно исследованию ЭКОПСИ Консалтинг (2024), 64% соискателей в России готовы отказаться от более высокой зарплаты ради соответствия культуры ценностям. [17]. Организации с сильной культурой демонстрируют на 33% более высокую эффективность рекрутчина. [16].

Удержание персонала коррелирует с интеграцией ценностей в управленческие практики. Система нематериальной мотивации, основанная на признании соответствия сотрудников принципам, увеличивает организационную приверженность. Экстернализация ценностей повышает доверие потребителей на 41%.

Представим методы формирования и трансляции ценностей. Формальные механизмы: кодексы поведения, обучение персонала, интеграция ценностей в KPI и систему мотивации. Неформальные: поведение руководства как эталон, корпоративные ритуалы, внутренние коммуникации. Сочетание формальных и неформальных практик обеспечивает целостную систему воспроизводства культуры.

Оценим влияние управления ценностями на эффективность. Согласованность ценностей минимизирует транзакционные издержки за счёт унификации поведенческих моделей, снижения конфликтов, ускорения решений. Финансовая эффективность проявляется через рост производительности и сокращение затрат на адаптацию.

Эмпирически установлено, что уровень eNPS (Employee Net Promoter Score — индекс лояльности сотрудников) прямо коррелирует с ключевыми показателями: снижением текучести, повышением продуктивности и улучшением культуры.

Рассмотрим Кейсы успешного управления ценностями в России.

1. ПАО «Северсталь». В 2021–2023 гг. компания внедрила систему ценностно-ориентированных KPI. Результат: операционная маржа выросла на 17% за два года

2. X5 Group (торговая сеть «Пятёрочка»). Внедрение модели ценностного лидерства (2022–2024) включало обучение руководителей и регулярную оценку соответствия поведения ценностям. Индекс вовлеченности вырос с 42% до 68%, что подтверждено внутренними опросами

Общие паттерны успеха: системное измерение культуры, активное участие топ-менеджмента, интеграция ценностей в бизнес-процессы (подбор, мотивация, стратегическое планирование). Диагностика культурного ландшафта — необходимое условие достижения бизнес-результатов.

Идентификация и оценка издержек. Прямые издержки: судебные расходы по трудовым спорам, компенсации, штрафы за нарушения трудового законодательства. Косвенные: снижение инновационного потенциала, ухудшение качества управленческих решений, рост операционных рисков, потеря производительности из-за конфликтов.

Влияние токсичной атмосферы на текучесть, производительность и имидж

Токсичная культура напрямую увеличивает текучесть. Затраты на замещение сотрудника достигают 200% годового оклада. [16]. По данным SHRM (2024), эти расходы включают рекрутинг, адаптацию, потерю производительности. [16].

Снижение производительности: в токсичных коллективах до 30% рабочего времени тратится на разрешение конфликтов. Системная демотивация снижает когнитивные ресурсы, сотрудники ограничивают усилия, теряется инновационный потенциал.

Репутационные потери: снижение лояльности клиентов, трудности привлечения квалифицированных специалистов. По данным исследования ДРТ (2024), репутационные риски, связанные с токсичной корпоративной культурой, могут приводить к снижению рыночной капитализации компании до 10–15% в долгосрочной перспективе. В свою очередь, эксперты ЭКОПСИ Консалтинг (2024) отмечают, что 72% российских соискателей отказываются от предложений о работе при наличии негативных отзывов о корпоративной культуре, что существенно ограничивает доступ к квалифицированным кадрам и усиливает репутационные потери. В долгосрочной перспективе это ведёт к снижению рыночной капитализации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование подтвердило, что корпоративная культура функционирует как стратегический экономический ресурс. Целенаправленное управление ценностями снижает транзакционные издержки, повышает производительность труда, укрепляет HR-бренд.

Количественно оценены прямые и косвенные потери от токсичной культуры: 20–30% годового фонда оплаты труда, включая затраты на замещение сотрудников (до 200% годового оклада) и потери рабочего времени из-за конфликтов (до 30%). Минимизация этих потерь требует внедрения превентивных систем мониторинга культурных рисков: регулярный аудит ценностного соответствия, метрики психологической безопасности, алгоритмы раннего выявления токсичных паттернов. Такой подход трансформирует культуру из потенциального источника издержек в инструмент стратегического развития.

Научный руководитель: К.э.н., доцент Ефимова Н.Ф.

Scientific supervisor: Candidate of Economics, Associate Professor Efimova N.F.

Список литературы

1. Барни Дж. Организационная культура и конкурентное преимущество // Journal of Management. — 1986. — №12. — С. 56–68.
2. Герасименко О.В. Корпоративная культура как фактор эффективной реализации стратегических целей компании // Телескоп. — 2023. — №3. — С. 61–64.
3. Горшенева М.К. Современные практики корпоративной культуры: опыт России // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. — 2022. — №2. — С. 9–13.
4. Гулло А.А., Филимонова Н.Г. Анализ методик оценки эффективности корпоративной социальной ответственности предприятий // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. — 2018. — №1. — С. 92–96.
5. Дмитриева С.В. Баланс между гибкостью занятости и сохранением корпоративной принадлежности в процессе реорганизации компаний // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2024. — №6. — С. 426–435.
6. Евдокимова Ю.В. Ценностно ориентированное управление стоимостью компании // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». — 2025. — №143. — С. 90–101.
7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. — СПб.: Питер, 2006. — 320 с.
8. Коттер Дж., Хескет Дж. Корпоративная культура и эффективность. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 270 с.
9. Путилова Н.Н. Оценка влияния организационной культуры на эффективность деятельности предприятия // Бизнес. Образование. Право. — 2015. — №2. — С. 102–106.
10. Терещук Е.А. Вопросы измерения эффективности организационной культуры в контексте управления персоналом // Социум и власть. — 2020. — №6. — С. 55–66.
11. Тимонин И.И., Швеньк Е.В. HR-бренд как основной элемент формирования лояльности работников // Вестник евразийской науки. — 2024. — №5. — С. 1–8.
12. Шавкин И.В., Куприянов Р.В. Оценка эффективности программы внедрения корпоративных ценностей // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. — 2025. — №7. — С. 108–111.
13. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2015. — 352 с.
14. ДРТ (Деловые Решения и Технологии). Global Human Capital Trends 2024: исследование мировых тенденций в управлении человеческим капиталом [Электронный ресурс] / ДРТ. — 2024. — URL: <https://www.drt.ru> (дата обращения: 20.03.2026). — Раздел: «Корпоративная культура и вовлеченность»; данные по России (с. 12–15).
15. ЭКОПСИ Консалтинг. Всероссийский мониторинг вовлеченности персонала — 2024: влияние ценностей компании на уровень вовлеченности сотрудников [Электронный ресурс] / ЭКОПСИ Консалтинг. — Москва, 2025. — URL: <https://www.ecopsy.ru> (дата обращения: 20.03.2026).
16. X5 Group. Отчёт об устойчивом развитии. — 2023. — URL: www.x5.ru
17. ПАО «Северсталь». Годовой отчёт. — 2023. — URL: www.severstal.com
18. Статья Стало известно, сколько россиян жалуются на токсичную работу РБК: URL: <https://news.ru/>
19. Gallup. State of the Global Workplace: 2024 Report [Electronic resource] / Gallup, Inc. — Washington, D.C., 2024. — 148 p. — URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (accessed: 20.03.2026).
20. SHRM. Employee Turnover and Retention. — 2024. — URL: www.shrm.org ((Society for Human Resource Management). Future of Talent Retention: Understanding Why Employees Leave and Why They Stay [Electronic resource] / SHRM. — November 14, 2024. — URL: <https://www.shrm.org/in/executive-network/insights/future-of-talent-retention-report-why-employees-leave> (accessed: 20.03.2026).

УДК 005.57

У Сыюй

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

ВЛИЯНИЕ КИТАЙСКО-РОССИЙСКИХ КУЛЬТУРНЫХ РАЗЛИЧИЙ НА УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ В КИТАЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В РОССИИ – АНАЛИЗ НА ОСНОВЕ ИЗМЕРЕНИЯ Г.ХОФСТЕДЕ

© У Сыюй, 2026

В условиях углубления китайско-российских отношений всеобъемлющего партнерства и стратегического взаимодействия все больше китайских предприятий выходят на российский рынок. В то же время всё больше российских компаний выходят на китайский рынок. К примеру, компания «СИБУР», крупнейший в России интегрированный производитель природного газа и нефтехимической продукции. В последние годы она активно сотрудничает с Китаем в области глубокой переработки нефтехимического сырья и имеет в Китае дочернюю компанию — ООО «СИБУР Интернэшнл Трейдинг (Шанхай)» и другие российские компании, представленные на международном рынке. Ведение транснационального бизнеса сопряжено не только с различиями в институциональной и правовой среде, но и с существенными расхождениями в культурных ценностях, которые создают реальные вызовы для управления межкультурными коллективами. Неправильный учет культурных различий с высокой вероятностью может привести к конфликтам между сотрудниками, недоверию, коммуникативным барьерам и, в конечном итоге, к провалу управленческой деятельности и банкротству предприятия. Для решения проблем межкультурной коммуникации и международного менеджмента в данной статье используется теория культурных измерений Г. Хофстеде в качестве аналитической основы. В работе сравниваются культурные особенности Китая и России по таким измерениям, как дистанция власти, индивидуализм и коллективизм, маскулинность и феминность, избегание неопределенности, долгосрочная и краткосрочная ориентация, сдержанность и потворство желаниям 1Error: Reference source not found. Это позволяет глубже понять корпоративную культуру двух стран, разработать соответствующие стратегии управления коллективами и предложить соответствующие подходы к межкультурной интеграции.

Теория культурных измерений Г. Хофстеде является одним из наиболее влиятельных теоретических подходов в области межкультурных исследований. Ее основная ценность заключается в предоставлении сопоставимой и поддающейся количественной оценке структуры для анализа культуры, что позволяет эффективно объяснить различия в управленческом поведении в разных культурных контекстах. Результаты исследования показывают, что наибольшее влияние на управление коллективами оказывают различия в трех измерениях: дистанция власти, индивидуализм/коллективизм, а также долгосрочная/краткосрочная ориентация. Китайская культура характеризуется высокой дистанцией власти, сильной коллективистской направленностью и ориентацией на долгосрочные цели. В то же время российская культура тяготеет к индивидуализму и краткосрочным целям, ценит личную автономию и быстрые результаты 2Error: Reference source not found. Эти различия могут приводить к конфликтам в процессах принятия решений, распределении ответственности, мотивации сотрудников и внутренней коммуникации в коллективе. Недостаточное внимание китайских руководителей к культурным различиям

зачастую оборачивается снижением мотивации российских сотрудников, подрывом доверия и падением эффективности командного взаимодействия.

Данное исследование заключается в том, что оно представляет собой анализ китайско-российских культурных различий на основе актуальных данных теории культурных измерений Г. Хофстеде. Практическая значимость работы состоит в содействии разработке адаптивных управленческих стратегий, направленных на смягчение межкультурных конфликтов, повышение сплоченности смешанных коллективов и увеличение производительности труда.

Ключевые слова: межкультурный менеджмент, коллектив (команда), китайские предприятия в России, культурные различия, теория культурных измерений Г. Хофстеде, китайско-российское сотрудничество

Wu Siyu

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

THE INFLUENCE OF CHINESE-RUSSIAN CULTURAL DIFFERENCES ON TEAM MANAGEMENT IN CHINESE ENTERPRISES IN RUSSIA – AN ANALYSIS BASED ON HOFSTEDE'S DIMENSIONS

Against the backdrop of deepening Sino-Russian comprehensive strategic partnership of coordination, more and more Chinese enterprises are entering the Russian market. At the same time, an increasing number of Russian companies are entering the Chinese market. For example, Sibur, Russia's largest integrated natural gas processing and petrochemical company, has in recent years actively cooperated with China in the field of deep processing of petrochemical raw materials and has a subsidiary in China — Sibur International Trading (Shanghai) Co., Ltd., along with other Russian companies present in the international market. Conducting cross-border business involves not only differences in institutional and legal environments but also significant divergences in cultural values, which create real challenges for managing multicultural teams. Failure to properly account for cultural differences can easily lead to employee conflicts, mistrust, communication barriers, and ultimately, management failure and business bankruptcy. To address the problems of cross-cultural communication and international management, this article uses Geert Hofstede's cultural dimensions theory as an analytical framework. The work compares the cultural characteristics of China and Russia across dimensions such as power distance, individualism vs. collectivism, masculinity vs. femininity, uncertainty avoidance, long-term vs. short-term orientation, and indulgence vs. restraint [1]. This allows for a deeper understanding of the corporate culture of the two countries, the development of appropriate team management strategies, and the proposal of corresponding approaches to cross-cultural integration. Geert Hofstede's cultural dimensions theory is one of the most influential theoretical approaches in the field of cross-cultural research. Its core value lies in providing a comparable and quantifiable framework for cultural analysis, which effectively explains differences in managerial behavior across different cultural contexts. The research results show that the three dimensions with the greatest impact on team management are power distance, individualism/collectivism, and long-term/short-term orientation. Chinese culture is characterized by high power distance, strong collectivist orientation, and a long-term focus. At the same time, Russian culture tends toward individualism and short-term goals, valuing personal autonomy and quick results [2]. These differences can lead to conflicts in decision-making processes, responsibility allocation, employee motivation, and internal team communication. Insufficient attention by Chinese managers to cultural differences often results in reduced motivation among Russian employees, erosion of trust, and a decline in team effectiveness.

The significance of this study lies in its analysis of Sino-Russian cultural differences based on up-to-date data from Hofstede's cultural dimensions theory. The practical value of the work is to facilitate the development of adaptive management strategies aimed at mitigating cross-cultural conflicts, enhancing the cohesion of mixed teams, and increasing labor productivity.

Keywords: cross-cultural management, team, Chinese enterprises in Russia, cultural differences, G. Hofstede's cultural dimensions theory, Chinese-Russian cooperation.

В последние годы китайско-российское экономическое сотрудничество становится все более тесным, особенно в сфере инфраструктурных и инвестиционных проектов, что способствует значительному росту числа китайских предприятий в России. Согласно статистике, в 2024 году объем двусторонней торговли между Китаем и Россией достиг 244,819 млрд долларов США, а за период с января по октябрь 2025 года составил 183,244 млрд долларов США ³Error: Reference source not found. Доля расчетов в национальных валютах (юань и рубль) в двусторонней торговле превысила 95%. В этом контексте формирование и эффективное управление китайско-российскими смешанными коллективами приобретает решающее значение для обеспечения устойчивого развития данных предприятий.

Однако под влиянием исторических, религиозных и социальных факторов между Китаем и Россией существуют глубокие культурные различия, которые создают множество препятствий для командного взаимодействия. Различия в подходах к иерархической структуре, командной работе, принятию рисков и управлению временем часто приводят к недопониманию, конфликтам и снижению производительности. Теория культурных измерений Герта Хофстеде является наиболее эффективным инструментом для системного анализа этих различий. Она позволяет проводить количественную и качественную оценку характеристик национальных культур и их влияния на организационное поведение.

Теоретическая основа исследования: теория культурных измерений Г. Хофстеде и управление межкультурными коллективами.

Теория культурных измерений Г. Хофстеде была разработана нидерландским психологом Гертом Хофстеде для измерения культурных различий между разными странами или регионами. В начале 1970-х годов он провел исследование ценностных ориентаций в работе среди сотрудников компании IBM. Данные для этого исследования были получены из двух опросов, проведенных компанией IBM в 1968 и 1972 годах, всего было обработано 116 000 анкет, охватывающих более 40 стран. На основе результатов опросов Хофстеде провел ранжирование стран по индексам и обобщил различия между культурами в шесть основных измерений. Они выглядят следующим образом:

1. Дистанция власти: степень, в которой менее влиятельные члены организаций и институтов в стране принимают и ожидают, что власть распределяется неравномерно. Разные страны по-разному воспринимают распределение власти. Например, в европейской и американской культурах иерархичность власти выражена менее заметно, чем в азиатской культуре.

2. Избегание неопределенности: степень, в которой общество чувствует угрозу от неопределенных и неоднозначных ситуаций и пытается избежать или контролировать их с помощью формальных правил. Cultures with a high degree of avoidance of uncertainty strive to maintain stability through the establishment of norms and authoritarian systems, demonstrating low tolerance for radical views and behavior. Cultures with a low degree of avoidance of uncertainty are more tolerant of diversity and have greater flexibility in the construction of institutions.

3. Индивидуализм / коллективизм: измерение, определяющее, в какой степени общество ориентируется на личные или коллективные интересы. Общества с индивидуалистической ориентацией

подчеркивают важность личных интересов и нуклеарной семьи. Общества с коллективистской ориентацией делают акцент на групповых связях, где коллективные интересы преобладают над личными, а личность должна сохранять лояльность по отношению к группе.

4. Маскулинность / феминность: измерение, отражающее, преобладают ли в обществе качества, традиционно ассоциируемые с мужским или женским началом. Оно также включает разделение ролей между мужчинами и женщинами. Маскулинные общества в большей степени ценят соревновательность, в то время как феминные общества придают значение заботе и сотрудничеству.

5. Долгосрочная и краткосрочная ориентация: измерение, показывающее, в какой степени члены общества способны к отсрочке удовлетворения своих потребностей. Общества с долгосрочной ориентацией делают акцент на устойчивом развитии и склонны к сбережениям, тогда как общества с краткосрочной ориентацией более сфокусированы на немедленной выгоде и сиюминутном удовлетворении.

6. Сдержанность / потворство желаниям: измерение, характеризующее степень, в которой общество позволяет свободное удовлетворение личных потребностей и желаний, связанных с наслаждением жизнью, а также способы удовлетворения этих потребностей.

Модель Хофстеде, как систематическая основа для межкультурного анализа, широко используется в последующих исследованиях для выявления культурных различий. Первез Гаури и Жан-Клод Юснье (Pervez Ghauri, Jean-Claude Usunier, 2013), применяя теорию культурных измерений Хофстеде, подчеркнули влияние культурных различий на маркетинг. Анализ с точки зрения дистанции власти и измерения индивидуализм/коллективизм позволил обосновать стратегии ведения переговоров для транснациональных корпораций, повысив тем самым вероятность успеха переговоров. Науменко и Морозова (Naumenko & Morozova, 2018) на примере сравнения российских и немецких предприятий продемонстрировали применимость данной модели в анализе организационной культуры. Использование и изучение теории культурных измерений Хофстеде отечественными и зарубежными учеными способствовало развитию и совершенствованию теории, а также подчеркнуло ее ключевую роль в межкультурном анализе, внося важный вклад в углубленное развитие межкультурных исследований.

Согласно современным исследованиям, основные вызовы для межкультурного взаимодействия в китайско-российских смешанных коллективах включают: различия в стилях коммуникации (российские сотрудники склонны к прямой коммуникации, в то время как их китайские коллеги предпочитают непрямые способы, учитывающие принцип «сохранения лица»), противоречия в вопросах иерархии и процессах принятия решений, а также различия в системах мотивации. Успешное управление такими коллективами требует от руководителей развития культурного интеллекта, гибкости и способности адаптировать стандартные управленческие практики с учетом характеристик обеих культур.

Китайско-российские культурные различия по измерениям Г. Хофстеде могут быть проанализированы на основе эмпирических исследований.

В данной статье проводится сравнение культур Китая и России с использованием теории культурных измерений Г. Хофстеде, что позволяет выявить значимые различия, влияющие на способы командного взаимодействия. Данные для анализа получены из современных межкультурных исследований, включая результаты работ российских и китайских ученых, а также новейшие рейтинги по культурным измерениям.

Таблица 1: Культурные различия между Китаем и Россией на основе измерений Г. Хофстеде.

Стран	Дистанци	Индивидуализ	Избегание	Долгосрочна	Маскулиннос	Сдержаннос

а	я власти (PDI)	м / коллективизм (IDV)	неопределеннос ти (UAI)	я / краткосрочн ая ориентация (LTO)	ть / феминность (MAS)	ть / потворство желаниям (IVR)
Китай	80	20	30	118	66	24
Росси я	93	39	95	81	36	20

Источник: Хофстеде, "Культура и организация"[4][5]

Дистанция власти (PDI): Под влиянием конфуцианских традиций китайская культура характеризуется высокой дистанцией власти (PDI) (80 баллов). Конфуцианство является важнейшей составляющей традиционной китайской культуры, его основополагающие ценности включают «гуманность», «долг», «ритуал», «мудрость» и «верность». Эти ценности подчеркивают важность межличностных отношений и социального порядка, оказав глубокое влияние на формирование и развитие иерархической системы в Китае. Поэтому на многих китайских предприятиях существует строгая иерархия, решения принимаются высшим руководством, а подчиненные редко оспаривают решения вышестоящих. Российская культура также характеризуется высокой дистанцией власти (93 балла): она имеет глубокие исторические и политические традиции, связанные с высокоцентрализованной плановой экономикой и жестким контролем над обществом в царский период, что фактически укрепило управленческую модель «решения принимаются наверху, подчиненные их исполняют». В современной социокультурной среде также существует благоговейное отношение к авторитету и зависимость от него, что в данном аспекте в большей степени проистекает из психологической зависимости от сильного лидера, а процесс принятия решений более непосредственно сконцентрирован на личной власти. Хотя российское общество признает иерархию, оно больше склоняется к отстаиванию своего места в иерархии через вызов или участие, чтобы ослабить чувство давления, вызванное высокой концентрацией власти

Индивидуализм / коллективизм (IDV): Китай получает низкий балл по индексу индивидуализма (20 баллов), что отражает доминирование коллективистских ценностей: приоритет интересов команды, компании или семьи над личными целями, внимание к гармонии в коллективе и лояльности к организации. Уровень индивидуализма в России находится на среднем уровне (39 баллов): хотя Россия подчеркивает коллективизм и социальную гармонию, анализ ее истории и реальности показывает, что коллективизм здесь уже не является высокоомогенным, как в советской модели. Истинная суть коллективистской ценностной ориентации русского народа заключается в диалектическом единстве индивидуальных и коллективных интересов, что не означает безоговорочного отказа от индивидуализма, а скорее выражается в том, что реализация индивидуальных интересов зависит от коллективных интересов, и индивид обретает ценность, лишь действуя в составе коллектива.

Избегание неопределенности (UAI): Китай набирает 30 баллов, Россия — 95 баллов. В силу культурных особенностей китайцы в корпоративной культуре ценят безопасную и стабильную среду. Это отражает отношение «естественного течения событий», тесно связанное с традиционной даосской философией. Традиционная китайская культура находится под влиянием даосизма, который основан на принципе «недеяния» (у-вэй) и считает следование естественному ходу вещей прагматичным принципом (Син Мэйлин, 2009). В китайской культуре заложена даосская концепция «управления посредством

недеяния», позволяющая сохранять спокойствие в различных ситуациях, а также склонность к долгосрочному планированию и осторожному принятию рисков. В культурном ядре России не существует аналогичного конфуцианскому «принципу срединности» (чжун юн) примирительного мышления, вместо этого подчеркивается формирование четкой позиции в противостоянии противоположностей. Российские сотрудники более склонны принимать быстрые изменения и инновационные решения в краткосрочной перспективе.

Долгосрочная / краткосрочная ориентация (LTO): Наиболее значительные различия проявляются в этом измерении: Китай демонстрирует крайне высокий уровень долгосрочной ориентации (118 баллов), что обусловлено конфуцианской традицией, подчеркивающей планирование будущего, накопление ресурсов и устойчивое развитие. В свою очередь, российская культура также ориентирована на долгосрочные результаты (81 балл). Долгосрочная ориентация России коренится в ее исторических традициях: концепция «соборности» в православии подчеркивает коллективное стремление к будущим целям, общинный институт (сельская община) сформировал ориентацию на коллективное будущее, а глубокий этатизм требует от личности служения долгосрочным интересам государства. В этом культурном контексте российские сотрудники демонстрируют высокую адаптивность, склонность к сбережениям и настойчивость в достижении результатов. По сравнению с Китаем, долгосрочная ориентация России в большей степени проявляется как прагматичная адаптация к обстоятельствам, а не как следование конфуцианским традициям. Это различие означает, что в управлении коллективами российские сотрудники, с одной стороны, восприимчивы к мотивации, ориентированной на долгосрочную перспективу (такой как планирование карьерного развития, гарантии стабильности предприятия), а с другой стороны, нуждаются в достаточной информации о контексте для понимания логики долгосрочных решений.

Маскулинность / феминность (MAS): Китай набирает 66 баллов. В традиционном обществе разделение гендерных ролей было четким и устоявшимся. Конфуцианская мысль, передававшаяся в Китае на протяжении более двух тысяч лет в условиях феодального общества, также оказала глубокое влияние на разделение семейных ролей. В «Книге обрядов» (Ли цзи) говорится: «Мужчина не говорит о том, что происходит внутри дома, женщина не говорит о том, что происходит вне дома», что постепенно привело к формированию и закреплению модели разделения ролей, где мужчина отвечает за внешние дела, а женщина — за внутренние. В современности, хотя женщины становятся все более независимыми и стремятся реализовать свои личные ценности в профессиональной сфере, в отношении семейных обязанностей женщины по-прежнему вынуждены делать больше по сравнению с мужчинами, и в настоящее время все еще необходимы дополнительные меры для изменения этой ситуации. Россия набирает 36 баллов. Православие является основной религией России, которая провозглашает духовное развитие человека и гуманизм, отличается терпимостью и всеобъемлющей любовью. Декретный отпуск в России может составлять от полутора до трех лет и при необходимости продлеваться с учетом потребностей женщин. Это является проявлением уважения и защиты женщин.

Сдержанность / потворство желаниям (IVR): По измерению сдержанности и потворства желаниям обе страны — Китай и Россия — относятся к культурам сдержанного типа. Китай набирает 24 балла, Россия — 20 баллов. Россия входит в число стран с наивысшим уровнем сдержанности в мире. Сдержанность китайской культуры коренится в конфуцианской традиции и проявляется в контроле над личными желаниями, сдержанной и опосредованной манере самовыражения, а также в стремлении к поддержанию социальной гармонии. Сдержанность в России проистекает из аскетических традиций православия и коллективистского воспитания советского периода, а также тесно связана с крайне высокой степенью избегания неопределенности (95 баллов) в России — в условиях высокой неопределенности риск

снижается путем обуздания личных желаний и следования правилам. Сотрудники обеих стран приемлют умеренно сдержанный стиль управления, но понимание «сдержанности» различается. Китайские сотрудники интерпретируют сдержанность как поддержание коллективной гармонии, в то время как российские сотрудники понимают ее как соблюдение правил и процедур. Поэтому в управлении при работе с китайским коллективом следует уделять внимание созданию коллективной атмосферы, а для российского коллектива необходимо обеспечивать четкие и стабильные институциональные ожидания 7Error: Reference source not found.

Влияние китайско-российских культурных различий на управление коллективами китайских предприятий в России

Культурные различия, выявленные в рамках теории культурных измерений Г. Хофстеде, оказывают комплексное влияние на все процессы управления коллективами в китайских компаниях, работающих в России — от коммуникации и принятия решений до мотивации и разрешения конфликтов.

Высокая дистанция власти в сочетании с различиями в коллективизме у обеих сторон приводит к проблемам, возникающим при использовании непрямого, иерархического стиля коммуникации:

Китайские руководители склонны к проведению официальных собраний, отдаче письменных распоряжений и избегают открытой критики ради сохранения лица.

Российские сотрудники привыкли к прямому, открытому общению, открыто выражают мнение и критику, что зачастую воспринимается китайскими коллегами как неуважение и подрыв гармонии. Это приводит к недопониманию, сокращению объема обмена информацией и накоплению потенциальных конфликтов.

Под влиянием высокой дистанции власти и коллективистской ориентации китайские руководители склонны к централизованному принятию решений, редко проводят полноценные обсуждения с подчиненными и распределяют ответственность в соответствии с иерархией и интересами коллектива. В свою очередь, российские сотрудники ожидают сохранения автономии, возможности участия в принятии решений и четко обозначенной личной ответственности. Такое несоответствие подходов часто приводит к неудовлетворенности российских сотрудников, снижению их мотивации и инициативности.

Долгосрочная ориентация китайской культуры находит свое отражение в системе мотивации, ориентированной на долгосрочные цели. Первостепенное значение имеют карьерные перспективы, лояльность компании и коллективные достижения. Китайские руководители редко используют индивидуальные премии и краткосрочные вознаграждения, отдавая предпочтение долгосрочной мотивации и карьерному развитию. Российские сотрудники, наряду с необходимостью предоставления четких индивидуальных карьерных траекторий, нуждаются в материальном стимулировании и индивидуальных премиях за результативность. Несоответствие в подходах к мотивации может привести к снижению вовлеченности российских сотрудников и росту текучести кадров.

Китайские руководители склонны избегать открытых конфликтов, предпочитая неформальные переговоры и мирное урегулирование разногласий ради поддержания гармонии в коллективе. Напротив, российские сотрудники склонны к открытому обсуждению конфликтов, отстаиванию собственной позиции и поиску справедливых решений. Это приводит к тому, что китайские руководители зачастую игнорируют конфликты, в то время как российские сотрудники воспринимают это как нежелание руководителя решать проблемы, что обостряет напряженность внутри коллектива.

В гендерных вопросах необходимо уважать культурные особенности другой стороны. Следует уважать обоснованные потребности российских сотрудниц в декретном отпуске и гибком графике работы. При оценке эффективности работы следует избегать чрезмерного акцента на «конкурентных» показателях, внедряя показатели, связанные с сотрудничеством.

На основе проведенного анализа для руководителей предприятий в России и Китая предлагаются следующие практические рекомендации, направленные на смягчение межкультурных конфликтов и повышение эффективности управления коллективами.

1. Адаптация стиля коммуникации: использовать формальную, иерархичную коммуникацию с китайскими сотрудниками, одновременно применяя открытый и прямой стиль общения с российскими коллегами, а также регулярно организовывать неформальные встречи для укрепления доверия.

2. Делегирование полномочий по принятию решений: предоставить российским сотрудникам большую автономию, позволить им участвовать в обсуждении проектов и в полной мере учитывать их мнение при принятии управленческих решений.

3. Создание смешанной системы мотивации: сочетать долгосрочные бонусы и карьерные перспективы для китайских сотрудников с индивидуальными премиями и краткосрочным стимулированием для российских сотрудников.

4. Проведение межкультурных тренингов: организовать для всех членов коллектива обучающие программы по особенностям китайской и российской культур, повышая культурный интеллект руководителей.

5. Установление четких правил разрешения конфликтов: разработать прозрачные процедуры урегулирования разногласий с учетом культурной специфики обеих сторон.

Проведенное исследование показывает, что культурные различия между Китаем и Россией, измеряемые с помощью теории культурных измерений Г. Хофстеде, оказывают существенное влияние на управление коллективами китайских предприятий в России. Наиболее критически значимые различия выявлены в измерениях дистанции власти, индивидуализма/коллективизма, а также долгосрочной/краткосрочной ориентации. Эти различия определяют особенности коммуникации, подходы к принятию решений, системы мотивации и способы разрешения конфликтов в смешанных коллективах.

Эффективное управление такими коллективами невозможно без учета культурных особенностей обеих стран и адаптации стандартных управленческих практик. Предложенные в данной статье рекомендации способствуют преодолению межкультурных барьеров, укреплению сплоченности коллектива и повышению производительности труда, что создает условия для устойчивого развития предприятий.

Научный руководитель: Доцент кафедры экономической теории, кандидат экономических наук, доцент, Надежда Филипповна Ефимова

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Economic Theory, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Nadezhda Filippovna Efimova

Список литературы

1. Герт Хофстеде. Культура и организация / Пер. с англ. — Издательство Китайского университета Жэньминь, 2010.
2. Angelina Mikhailina. A Study on the Impact of Perceived Cultural Distance on Employee Performance: A Case Study of a Chinese Multinational Corporation in Russia // North American Academic Research. — 2025. — Vol. 8, No. 3. — P. 24-46. — DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15127667>
3. Двусторонние отношения // Официальный сайт Министерства иностранных дел Китайской

Народной

Республики.

URL: https://www.mfa.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/oz_678770/1206_679110/sbgx_679114/(дата обращения: 20.03.2026).双边关系-中华人民共和国外交部

4. Новый инструмент для сравнения культур Хофстеде.—URL:<https://geerthofstede.com/launching-new-hofstede-culture-comparison-tool/>

5. Хуан, Х. Анализ культурных различий между Китаем и Россией и их влияния на управление предприятием: культурные различия между Китаем и Россией на основе культурной модели Хофстеде / Х. Хуан // Глобальные социальные процессы 5.0: общество, экономика, история : сборник статей пятой социологической конференции молодых ученых, Санкт-Петербург, 23 декабря 2023 года. – Санкт-Петербург: Центр научно-производственных технологий "Астерион", 2024. – С. 84-91. – EDN REGTMK.

6. Efendiev A.G., Balabanova E.S., Liubikh Zh.S. Russian employees' participation in decision taking in domestic and foreign-owned companies // Sotsiologicheskie issledovaniya [Sociological Studies]. — 2014. — No. 12. — P. 41-50.

7. Дай Хуэй. Анализ особенностей и причин формирования российских культурных ценностей. — URL: <http://m.chinareform.net/plus/view.php?aid=9183> (дата обращения: 22.03.2026).

戴慧《俄罗斯文化价值观的特点及成因探析》

References

1. Gert Hofstede. Kul'tura i organizatsiya [Culture and Organization]. Beijing: China Renmin University Press, 2010. (in Rus.)

2. Angelina Mikhailina. A Study on the Impact of Perceived Cultural Distance on Employee Performance: A Case Study of a Chinese Multinational Corporation in Russia. North American Academic Research. 2025. Vol. 8, No. 3. 24-46 pp. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15127667>

3. Bilateral relations. Official website of the Ministry of Foreign Affairs of the People's Republic of China. URL: https://www.mfa.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/oz_678770/1206_679110/sbgx_679114/ (date accessed: 20.03.2026)双边关系-中华人民共和国外交部

4. New Hofstede culture comparison tool.

URL: <https://geerthofstede.com/launching-new-hofstede-culture-comparison-tool/>

5. Huang, H. Analysis of Cultural Differences between China and Russia and Their Impact on Enterprise Management: Cultural Differences between China and Russia Based on Hofstede's Cultural Model / H. Huang // Global Social Processes 5.0: Society, Economy, History: Collection of Articles from the Fifth Sociological Conference of Young Scientists, St. Petersburg, December 23, 2023. - St. Petersburg: Center for Scientific and Production Technologies "Asterion", 2024. - P. 84-91. - EDN REGTMK.

6. Efendiev A.G., Balabanova E.S., Liubikh Zh.S. Russian employees' participation in decision taking in domestic and foreign-owned companies. Sotsiologicheskie issledovaniya [Sociological Studies]. 2014. No. 12. 41-50 pp.

7. Dai Hui. Analiz osobennostey i prichin formirovaniya rossiyskikh kul'turnykh tsennostey [Analysis of the features and causes of the formation of Russian cultural values]. URL: <http://m.chinareform.net/plus/view.php?aid=9183> (date accessed: 22.03.2026) (in Rus.)

戴慧《俄罗斯文化价值观的特点及成因探析》

УДК 331.101

А.Ю. Юрьева

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

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ: СТРАТЕГИИ УДЕРЖАНИЯ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ

© А.Ю. Юрьева, 2026

В статье рассматриваются стратегические подходы к управлению талантами, как ключевому фактору обеспечения конкурентоспособности организации в условиях кадрового дефицита и высокой мобильности квалифицированных специалистов. Автор анализирует комплексные механизмы привлечения высококвалифицированных кадров, включающие формирование ценностного предложения работодателя, развитие HR-бренда и реализацию реферальных программ. Особое внимание уделяется инструментам удержания: построению индивидуальных траекторий карьерного и профессионального развития, внедрению дифференцированных систем мотивации, формированию кадрового резерва и развитию лидерских компетенций руководителей. Обосновывается необходимость перехода от фрагментарного применения HR-инструментов к интегрированной системе управления талантами, охватывающей все этапы жизненного цикла сотрудника и согласованной со стратегическими целями организации.

Ключевые слова: управление талантами, удержание персонала, кадровый резерв, карьерное развитие, HR-бренд

A.Y. Yureva

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

TALENT MANAGEMENT: STRATEGIES FOR RETAINING AND ATTRACTING SPECIALISTS

The article examines strategic approaches to talent management as a key factor in ensuring an organization's competitiveness in the context of labor shortages and high mobility of qualified specialists. The author analyzes comprehensive mechanisms for attracting highly qualified personnel, including the formation of an employee value proposition, employer brand development, and the implementation of referral programs. Particular attention is paid to retention tools: the construction of individual career and professional development trajectories, the implementation of differentiated motivation systems, the formation of a talent pool, and the development of leadership competencies among managers. The necessity of transitioning from fragmented application of HR tools to an integrated talent management system covering all stages of the employee lifecycle and aligned with the organization's strategic goals is substantiated.

Keywords: talent management, staff retention, talent pool, career development, HR-brand

В настоящее время с учетом усиления кадрового дефицита, демографических вызовов и

возрастающей конкуренции за квалифицированные кадры управление талантами трансформируется из факультативной функции в один из ключевых факторов обеспечения устойчивости и конкурентоспособности организации. Традиционный подход, ориентированный на скорейшее закрытие вакансий и поддержание текучести кадров на приемлемом уровне, уступает место системной стратегии, направленной на выявление, развитие и удержание сотрудников, обладающих высоким потенциалом и критически важными для бизнеса компетенциями. Эффективное управление талантами требует от службы управления персоналом реализации комплекса взаимосвязанных задач, включающих внешний рекрутмент, внутреннее развитие, мотивацию, адаптацию, формирование лояльности сотрудников и повышения их вовлеченности в рабочий процесс. [1]

Привлечение специалистов высокой квалификации начинается с формирования ценностного предложения работодателя, которое включает не только материальное вознаграждение, но и содержательные аспекты трудовой деятельности. Современные высококвалифицированные специалисты ориентируются на возможность профессионального развития, участие в значимых проектах, гибкость условий труда, а также на соответствие корпоративной культуры их личным ценностям. В связи с этим стратегия привлечения талантов должна строиться на принципах прозрачности и дифференциации: организации необходимо транслировать свои конкурентные преимущества для различных целевых аудиторий — от молодых специалистов до опытных экспертов с уникальными профессиональными навыками. Инструментарий привлечения включает не только прямые каналы рекрутмента и цифровые платформы, но и развитие HR-бренда через участие в профессиональных сообществах, реализацию образовательных инициатив и формирование реферальных программ, позволяющих использовать существующих сотрудников в качестве наиболее достоверных амбассадоров компании. [2]

Однако успешное привлечение специалистов утрачивает смысл при отсутствии эффективных механизмов их удержания. Ключевым условием сохранения талантливых сотрудников является наличие в организации понятных и реалистичных траекторий карьерного и профессионального роста. В данном контексте традиционная линейная модель карьеры уступает место концепции индивидуальных планов развития, учитывающих как горизонтальные перемещения с расширением компетенций, так и участие в кросс-функциональных проектах. Служба управления персоналом выступает в роли архитектора таких траекторий, обеспечивая их интеграцию с бизнес-приоритетами, а также их регулярный пересмотр в соответствии с изменяющимися потребностями организации. Важнейшим элементом данной системы выступает институт наставничества и внутреннего коучинга, позволяющий передавать критически важные знания от опытных специалистов новым поколениям сотрудников и формировать культуру непрерывного обучения.

Значимым фактором удержания является система материальной и нематериальной мотивации, построенная на принципах справедливости и дифференциации. Высококвалифицированные специалисты часто крайне остро реагируют на несоответствия между собственным вкладом и вознаграждением. Это определяет то, что организациям анализировать актуальность компенсационных пакетов с учетом рыночных тенденций. При этом материальное стимулирование не является единственным инструментом удержания: важную роль играют программы признания заслуг, предоставление автономии в принятии решений, обеспечение баланса между профессиональной и личной жизнью, а также создание среды, в которой сотрудники ощущают значимость своего вклада в достижение общих целей. [3]

Особое место в системе управления талантами занимает работа с кадровым резервом, которая позволяет минимизировать риски, связанные с уходом ключевых специалистов, и обеспечивает преемственность управленческих функций. Формирование кадрового резерва должно основываться на объективных методах оценки потенциала, включающих не только текущие результаты деятельности, но и

такие качества, как лидерские способности, адаптивность, стратегическое мышление и готовность к принятию ответственности. Выявленные резервисты включаются в целевые программы развития, предполагающие ротацию на ключевых позициях, участие в стратегических проектах и персональное сопровождение со стороны руководителей высшего звена. Эффективная работа с кадровым резервом создает для сотрудников долгосрочные перспективы роста, что существенно повышает их лояльность и снижает вероятность ухода в другие организации. [4]

Важным аспектом удержания специалистов выступает качество управленческого воздействия на уровне непосредственных руководителей. Исследования в области управления человеческими ресурсами последовательно подтверждают, что основная причина добровольного ухода высококвалифицированных сотрудников связана не с уровнем оплаты труда, а с отношениями с непосредственным руководителем и отсутствием обратной связи. [5] В связи с этим стратегия управления талантами включает в себя развитие лидерских компетенций руководителей всех уровней, обучение их навыкам постановки задач, проведения конструктивной обратной связи, делегирования полномочий и выстраивания доверительных отношений с подчиненными. Регулярное проведение опросов вовлеченности и ассессмент-центров для управленческого звена позволяет своевременно выявлять зоны риска и принимать корректирующие меры.

Подводя итог, можно сделать вывод, что управление талантами сегодня представляет собой важную комплексную стратегическую функцию, требующую от службы управления персоналом системного подхода, объединяющего инструменты привлечения, развития, мотивации и удержания. В условиях высокой мобильности квалифицированных кадров организации, способные выстроить целостную систему работы с талантами, получают устойчивое конкурентное преимущество, выражающееся в снижении транзакционных издержек на подбор, повышении производительности труда и укреплении долгосрочной устойчивости бизнеса. Ключевым условием успеха выступает не фрагментарное применение отдельных инструментов, а формирование интегрированной системы, в которой каждый этап жизненного цикла сотрудника — от привлечения до развития внутренней преемственности — реализуется в единой логике, согласованной со стратегическими целями организации.

Научный руководитель: заведующий кафедрой экономической теории, доцент кафедры экономической теории, кандидат экономических наук, доцент Лизовская В.В.

Scientific supervisor: Head of the Department of Economic Theory, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Candidate of Economic Sciences (PhD in Economics), Associate Professor V.V. Lizovskaya.

Список литературы

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. — 12-е изд., перераб. и доп. — М. : Юрайт, 2023. — 456 с.
2. Иванова, С. В. Мотивация на 100%. Где у него кнопка? / С. В. Иванова. — М. : Альпина Пабlishер, 2021. — 288 с.
3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала : учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов. — М. : Проспект, 2022. — 112 с.
4. Михайлова, А. В. Управление талантами в современной организации: подходы и инструменты / А. В. Михайлова, Е. С. Кузнецова // Кадровик. — 2023. — № 7. — С. 32–39.

5. Смирнова, Е. А. Стратегии удержания высококвалифицированных специалистов в условиях кадрового дефицита / Е. А. Смирнова, Д. В. Новиков // Вестник университета. Государственный университет управления. — 2024. — № 2. — С. 56–64.

References

1. Bazarov, T. Yu. Personnel management: a textbook for universities/T. Yu. Bazarov. - 12th ed., Revised and add. - M.: Yurayt, 2023. - 456 p.
2. Ivanova, S.V. Motivation 100%. Where is his button ?/S.V. Ivanova. - M.: Alpina Publisher, 2021. - 288 p.
3. Kibanov, A. Ya. Personnel management: theory and practice. Organization of career guidance and adaptation of personnel: training manual/A. Ya. Kibanov. - M.: Prospect, 2022. - 112 s.
4. Mikhailova, A. V. Talent management in a modern organization: approaches and tools/A. V. Mikhailova, E. S. Kuznetsova//Personnel. — 2023. — № 7. - S. 32-39.
5. Smirnova, E. A. Strategies for retaining highly qualified specialists in conditions of personnel shortage/E. A. Smirnova, D. V. Novikov//Bulletin of the University. State University of Management. — 2024. — № 2. - S. 56-64.

УДК 659.4

А.М. Евсеева

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

БРЕНДИНГ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Аннотация: Статья посвящена теоретическим аспектам брендинга в сфере управления недвижимостью, в том числе специфике и особенностям рынка управления недвижимостью. Рассмотрены факторы формирования бренда, инструменты его развития, проблемы сферы управления недвижимостью, а также оценка эффективности брендинга. Уделено внимание практическим примерам компаний, которые позволяют выявить эффективные методы развития брендинга в сфере управления недвижимостью.

Ключевые слова: брендинг, брендинговая стратегия, управление недвижимостью, деловая репутация

A.M. Evseeva

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

BRANDING IN THE SPHERE OF PROPERTY MANAGEMENT

Annotation: The article is devoted to the theoretical aspects of branding in the sphere of property management, including the specifics and peculiarities of property management market. The factors of brand formation, brand development methods, problems with sphere of the property management and valuation of branding effectiveness development are considered. The article focused on the practical examples of companies, which allows to identify an effective methods of branding development in the sphere of property management.

Keywords: branding, branding strategy, property management, business reputation

В условиях роста конкуренции и усложнения рыночных механизмов брендинг приобретает стратегическое значение для компаний, предоставляющих услуги в сфере управления недвижимостью. Организации ежедневно сталкиваются с новыми вызовами вне зависимости от того, к какому типу они относятся: к коммерческому или некоммерческому. Важнейшая задача любой компании заключается в удержании и укреплении своей позиции на рынке, а значит управленческие решения носят постоянный характер и подразумевают акцент на повышении конкурентоспособности. Многие эксперты отмечают, что ключевым фактором успеха становится не экономическая, а именно эмоциональная привязанность клиентов к продуктам или услугам компании. [1] В таком случае на помощь приходит брендинг, который рассматривается, как процесс создания стабильного имиджа организации в восприятии целевой аудитории, основанный на комплексе визуальных, смысловых и эмоциональных элементов, связанных с компанией. [2]

Современные научные публикации содержат множество трактовок понятий «бренд» и «брендинг», в которых отражены различные функции, признаки, характеристики и особенности, отличающиеся по объёму и содержанию. При изучении сути и смысла этих понятий ключевую роль играет осознание их составляющих элементов.

Ф. Котлер отмечал, что «бренд – это название, термин, символ или дизайн (либо комбинация всех этих понятий), обозначающие определенный вид товара или услуги отдельно взятого производителя (либо группы производителей) и выделяющие его среди товаров и услуг других производителей». В то время как Д. А. Шевченко характеризует бренд, как «знак, символ, слова или их сочетание, помогающие потребителям отличить товары или услуги одной компании от другой». [3]

На фоне жесткой конкуренции для того, чтобы выделиться, современным организациям важно оставаться востребованными на рынке. Не всегда лучшие цены и хорошо разрекламированные товары и услуги дают гарантию успеха всему предприятию, так как необходимо нечто большее. Компаниям, занимающим лидерские позиции на рынке, крайне важно вызывать у аудитории нужные эмоции. Так, например, некоторые организации ориентированы на высокий профессионализм, стратегическое мышление и техническую грамотность; другие – наоборот, на создание комфортной и душевной атмосферы для потребителей, отдавая предпочтение высокому уровню сервиса и искреннему отношению. [4]

В условиях рыночной экономики управление недвижимостью определяется разнообразием форм взаимодействия владельца имущества с управляющей организацией. Это обусловлено тем, что, несмотря на теоретическую совершенность формы управления посредством договора доверительного управления, она зачастую оказывается не самой эффективной из-за особенностей правового регулирования доверительного управления, налоговой системы, индивидуальных характеристик объектов недвижимости и уровня доверия собственника к управляющему. В связи с этим первым шагом в управлении недвижимостью становится установление стратегических целей для каждого ключевого участника рынка недвижимости. Под управлением недвижимостью можно понимать как расширенное, так и узкое толкование этого понятия. В широком смысле под управлением недвижимостью понимается предпринимательская деятельность, охватывающая полный спектр действий, связанных с осуществлением всех правомочий собственника недвижимого имущества, допускаемых гражданским законодательством РФ, включая все этапы жизненного цикла объекта: концепция; проектирование; строительство (возведение); реализация (продажа, сдача в аренду); использование (обслуживание, сервис); эксплуатация, текущий и капитальный ремонт; модернизация, реконструкция, реставрация; перепрофилирование и утилизация. В узком понимании управление недвижимостью – это комплекс мероприятий, направленных на эксплуатацию зданий и сооружений: поддержание их в работоспособном состоянии, проведение ремонтных работ, обеспечение сервиса, контроль за персоналом, создание комфортных условий для пользователей (арендаторов), установление условий сдачи помещений в аренду, сбор арендной платы и иные действия, направленные на максимальную эффективность использования объекта в интересах его владельца. [5]

В отличие от брендинга товаров, где важны осязаемые свойства продукции, в сфере услуг – в том числе в управлении недвижимостью – акцент смещается на нематериальные составляющие: качество предоставляемых услуг, эффективность коммуникаций с клиентами, уровень доверия и репутационную устойчивость. [6] Такое положение обусловлено спецификой услуг: их низкая материальность, невозможность отделить оказание услуг от исполнителя и изменчивость результатов. Рынок управления недвижимостью предъявляет высокие требования к ответственности перед владельцами объектов, арендаторами и инвесторами. Компании в этой нише берут на себя разнообразные обязанности – от обслуживания зданий до финансового контроля и координации взаимодействия с пользователями объектов. В такой среде бренд играет роль не только маркетингового инструмента, но и символа надёжности, профессионализма и стабильности. [7]

Ключевыми элементами успешного бренда становятся деловая репутация, открытость ведения бизнеса и способность поддерживать прочные отношения с клиентами. Доверие становится решающим критерием для потенциального клиента при выборе компании, особенно когда речь идет о ценных активах таких как имущество и недвижимость. Следовательно, развитие бренда в данном контексте напрямую связано с установлением долгосрочного сотрудничества и минимизацией рисков, вызванных неопределённостью. [8] Отличным примером послужит компания «ЛСР», поскольку на рынке недвижимости поддерживает хорошую репутацию уже много лет. Учитывая возможные недостатки данной компании, стоит отметить, что она входит в тройку ведущих застройщиков страны и уверенно лидирует по объемам строительства в Санкт-Петербурге. «ЛСР» реализует проекты масштабно, надёжно, на всех уровнях ценовой политики с учетом соблюдения графика и наличия различных вариантов планировок.

Специфика рынка управления недвижимостью существенно влияет на подходы к брендингу, поскольку здесь бренд выступает как средство создания уверенности в надёжности управления активами и качестве предоставляемых услуг. Ключевые особенности, которые характеризуют сферу управления недвижимостью, с точки зрения брендинга:

- долгий цикл принятия решений. Выбор компании со стороны потребителя происходит небыстро и тщательно, а это значит, что решение в конечном счете будет принято обстоятельно;
- связь бренда с операционным качеством. В сфере управления недвижимостью компании не имеют права на ошибку, так как они не могут перекрыть «слабый» продукт сильным маркетингом. Бренд напрямую зависит от реального качества управления;
- ограниченная роль классической рекламы. Массовые рекламные инструменты (наружная реклама, объявления по телевизору) не имеют такого веса, как например профессиональные мероприятия или прямые контакты. Например, компания «Самолет», которая является лидером в строительной сфере страны и ведущим специалистом по разработке цифровых решений в сфере недвижимости, довольно часто организует лекции, встречи и вебинары по разным направлениям. Из ближайших мероприятий известно, что «Самолет» примет участие в ярмарке современного искусства «Арт Россия» в Москве с 2 по 5 апреля в 2026 году. [9]
- высокая чувствительность к кризисам. Любой конфликт, особенно случившийся во внешней среде, повлечет за собой удар по репутации и лояльности клиентов. Поэтому для предотвращения

подобных рисков необходимо проводить антикризисные мероприятия и просчитывать репутационные риски.

Также, специалисты отмечают следующие аспекты функционирования рынка недвижимости:

- более высокий уровень риска, свойственный объектам недвижимости,
- особенности самих объектов недвижимости,
- влияние рынка капитала,
- отсутствие устойчивого равновесия между спросом и предложением.

К внешним факторам, воздействующим на рынок, относятся:

- колебания валютных курсов, темпов инфляции, процентных ставок, их динамика, ожидания инфляции, а также состояние рынка капитала в целом.
- изменения в законодательной базе, касающиеся регистрации прав собственности и налогообложения.
- перестройка денежно-кредитной политики государства и банковской политики, определяющих доступность финансирования при покупке-продаже жилья.
- колебания в экономической обстановке региона и общее социально-экономическое положение в стране. [10]

Современный рынок недвижимости отличается высокой изменчивостью, ужесточением конкуренции и ростом требований к собственникам и пользователям объектов. Как было упомянуто выше, сфера управления недвижимостью обладает рядом особенностей, связанных с нематериальной природой услуг, высокой ответственностью за состояние активов и значительным влиянием человеческого фактора. В отличие от товарных рынков, где покупатель ориентируется на физические характеристики продукции, здесь решающее значение имеют репутация компании, прозрачность её работы и качество обслуживания клиентов. В связи с этим возникают такие острые проблемы, как низкий уровень креатива и оригинальности идей продвижения. В отрасли крайне мало уникальных подходов, а у агентств отсутствует стремление к поиску инноваций и улучшению стратегий продвижения. Это порождает застойную ситуацию, ведущую к избыточности рекламы с однообразным содержанием. Причиной служит, в том числе, устоявшаяся традиционная позиция продукта, не оставляющая простора для творческих решений.

Большинство маркетинговых агентств предлагают клиентам шаблонные решения из-за невозможности разработать персонализированные концепции, ориентированные на целевую аудиторию, и привлечь заинтересованных покупателей. Специализированные структуры действуют по привычным схемам, а сетевые агентства игнорируют особенности конкретного бизнеса. В результате формируется диссонанс в восприятии «продукта» со стороны клиента и маркетингового агентства. Компания не стремится раскрыть уникальные характеристики объекта, предлагая стандартный пакет услуг, тогда как застройщики в этом плане значительно опережают рынок. Также, растёт критика в адрес сквозного анализа - либо он полностью отсутствует, либо его качество низкое. За это отвечают агентства и сами клиенты. Несмотря на наличие широкого арсенала инструментов для аналитики, не все готовы вкладывать в это ресурсы.

Основной проблемой рынка выступает высокая конкуренция в отрасли, что снижает эффективность рекламы как ключевого инструмента формирования спроса. В таких условиях большее значение для привлечения клиентов приобретают иные факторы. [10]

Первоначально для того, чтобы создать прочный бренд в сфере управления недвижимостью, необходимо сформулировать миссию, установить ключевые ценности и определить чёткое позиционирование своей компании на фоне конкурентов. [2] Миссия определяет долгосрочные приоритеты компании, а ценностные установки лежат в основе корпоративной среды и определяют принципы общения с клиентами. Не менее значимой является система коммуникаций. Брендинг в сфере управления недвижимостью подразумевает контакт с разными группами заинтересованных лиц: владельцами объектов, арендаторами, подрядными организациями, представителями государственной власти. В данном случае также немаловажен уровень сервиса, ведь позитивный опыт взаимодействия с компанией напрямую способствует укреплению её репутации. [11]

Так, несмотря на молодость компании «LEVEL GROUP», она с первых лет сумела заявить о себе, как о надёжном и ответственном предприятии. Клиенты компании отмечают высокое качество строительных работ, оперативность их выполнения, соблюдение сроков сдачи объектов, а также профессионализм персонала отдела продаж.

Эффективность коммуникации зависит от использования разных каналов: от традиционных форм связи до поддержания контакта на современных платформах (официальный сайт, мобильные приложения, социальные сети). Цифровые технологии способны оказать решающее воздействие на развитие бренда и даже приобретают стратегическое значение. Рейтинги на онлайн площадках для оценки компаний и отзывы пользователей могут сказаться на репутации бренда. В пример можно привести одну из ведущих онлайн-платформ объявлений о продаже и аренде недвижимости в России – «Циан». Компания имеет ряд преимуществ, такие как удобная навигация, наличие мобильного приложения, охват большой аудитории и

разных городов, наличие инструментов аналитики. Именно эти факторы сделали «Циан» популярной площадкой.

Также важно отметить сотрудников, являющихся как одних из ключевых фигур брендинга в сфере управления недвижимостью. Поскольку работники компании обеспечивают прямой контакт с клиентами, то качество их знаний, готовность к взаимодействию и ориентированность на потребности заказчика напрямую влияют на восприятие бренда потребителем. Так как в одной компании между собой взаимодействуют и технические специалисты, и юристы, и финансовые аналитики и прочие сотрудники из разных отраслей, то здоровая коммуникация между отделами и умение договариваться должны стоять во главе этих взаимодействий. Поддержка корпоративной культуры, построенной на стандартах качества и ответственности, помогает закрепить устойчивый имидж фирмы. [6]

Как было упомянуто выше, создание бренда в сфере управления недвижимостью невозможно без применения широкого спектра маркетинговых решений и цифровых технологий. Ключевую позицию занимает внедрение инструментов связи с общественностью, нацеленных на формирование благоприятного имиджа и усиление авторитета компании. Главные инструменты PR деятельности – это публикации в специализированной прессе, активное участие в отраслевых форумах и тесная работа со средствами массовой информации, так как они напрямую влияют на расширение охвата аудитории и повышение узнаваемости бренда. В качестве дополнительных инструментов можно рассмотреть разработку аналитических материалов, кейсов и практических советов по работе с объектами недвижимости; они могут подчеркнуть профессионализм компании и повысить уровень доверия у клиентов. [12]

Существуют и другие инструменты развития бренда в сфере управления недвижимостью, такие как:

- внедрение цифровых решений, как обязательного элемента брендовой политики. Интеграция CRM-систем помогает структурировать коммуникации с заказчиками, фиксировать хронологию взаимодействий и повышать качество персонализированных предложений. Платформы управления клиентским опытом позволяют собирать и анализировать отзывы, что даёт возможность быстро реагировать на запросы пользователей и корректировать услуги,
- создание комфортной среды взаимодействия с клиентами, которое складывается на каждом этапе: от первого обращения до длительного сотрудничества. Надёжный сервис, открытость процедур и быстрое решение возникающих вопросов укрепляют лояльность потребителей,
- анализ отзывов, жалоб и конструктивных предложений, как один из важнейших факторов улучшения работы компании. Он помогает находить узкие места в бизнес-процессах и оптимизировать их. В условиях жесткой конкуренции умение оперативно реагировать на критику становится решающим преимуществом, повышающим конкурентоспособность бренда.

После внедрения новых инструментов развития бренда в сфере управления недвижимостью крайне важно оценить эффективность проделанной работы. Оценка эффективности бренда – это комплексная процедура, основанная на сочетании количественных и качественных подходов. Ключевые метрики включают узнаваемость бренда, уровень доверия со стороны клиентов, степень удовлетворённости и уровень лояльности. Для измерения этих параметров применяются анкетирование населения, анализ комментариев пользователей, отслеживание активности в интернете, а также исследование показателей для привлечения новой аудитории. Устойчивость отношений с клиентами и постоянство спроса служат важными показателями успешности бренда. [12]

Важно проводить оценку репутационных рисков, поскольку негативные отзывы, информационные кризисы и ошибки в коммуникациях способны нанести серьёзный урон имиджу бренда. Поэтому необходимо создавать системы наблюдения за репутацией и реагирования на вызовы, что позволит оперативно смягчать последствия кризисов. [8]

В условиях быстрого изменения рынка недвижимости и значительного роста конкуренции требуется постоянное отслеживание и корректировка брендинговой стратегии. Организации должны учитывать эволюцию запросов покупателей, новые технологии и стремительное развитие конкурентов. На помощь в этих вопросах придут своевременная цифровизация процессов, умеренная открытость действий компании и фокус на устойчивом развитии. Будущее брендинга в сфере управления недвижимостью будет определяться расширением применения новых технологий, созданием индивидуализированных услуг и приоритетом качества взаимодействия с клиентом. Компании, которые успешно управляют своими брендами, не только повышают свою конкурентоспособность, но и закладывают прочную основу для устойчивого роста в долгосрочной перспективе. [11]

Таким образом, учитывая усиление конкуренции и усложнение рыночной среды, брендинг приобретает ключевое стратегическое значение для организаций, работающих в сфере управления недвижимостью. Основными нематериальными составляющими эффективного брендинга выступают профессионализм, прозрачность деятельности и умение выстраивать долгосрочные взаимоотношения с клиентами.

Научный руководитель: доцент, кандидат психологических наук В.В. Смирнова

Scientific supervisor: docent, candidate of psychological sciences V.V. Smirnova

Список литературы:

1. Минь Тэн. Брендинг и социально-технологический подход к управлению // Экономика и социология. 2012. № 4. С. 367 – 370.
2. Котлер Ф., Келлер К., Чернев А. Маркетинг менеджмент. 16-е изд. СПб: Питер, 2024. 608 с.
3. Карпова С. В. Сущность и содержание понятий «бренд» и «брендинг» // Евразийская адвокатура. 2024. № 4 (69). С. 62 – 65.
4. Щур В. А. Сущность и стратегия брендинга // Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей. 2022. № 6. С. 5543 – 5553.
5. Чеснокова Е. А., Нерозина С. Ю. Методологические основы инструмента управления недвижимостью: учебное пособие. Воронеж, 2023. 51 с.
6. Аакер Д. Создание сильных брендов. 2-е изд. Москва: Издательский дом Гребенникова, 2007. 440 с.
7. Панкрухин А. П. Маркетинг: учебник. 4-е изд. Москва: Омега-Л, 2006. 656 с.
8. Шарков Ф. И. Интегрированные коммуникации реклама, публик рилейшнз, брендинг: учебное пособие. 3-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. 322 с.
9. Официальный сайт компании «Самолет». URL: <https://samolet.ru/> (Дата обращения: 18.03.2026)
10. Шестаков И. С. Проблемы маркетинга в сфере недвижимости, особенности и тенденции в России // Актуальные вопросы развития современного общества, экономики и профессионального образования: материалы XVII Международной молодежной научно-практической конференции. Екатеринбург: 2020. С. 183-186.
11. Голубков Е. П. Основы маркетинга. 3-е изд. Москва: Финпресс, 2008. 704 с.
12. Чумиков А. Н., Боcharов М. П. Связи с общественностью: теория и практика: учебное пособие. 3-е изд. Москва: Дело, 2006. 552 с.

References:

1. Min` Te`n. Branding i social`no-technologicheskij podxod k upravleniyu [Branding and socio-technological approach to management]. *Ekonomika i sociologia* [Economics and Sociology]. 2012. № 4. 367 – 370 pp. (in Rus.).
2. Kotler F., Keller K., Chernev A. *Marketing management* [Marketing management]. 16-e izd. SPb: Piter, 2024. 608 pp. (in Rus.).
3. Karpova S. V. Sushhnost` i sodержanie ponyatij «brend» i «branding» [The essence and content of the concepts of "brand" and "branding"]. *Evrazijskaya advokatura* [Eurasian Advocacy]. 2024. № 4 (69). 62 – 65 pp. (in Rus.).
4. Shhur V. A. Sushhnost` i strategiya brendinga [The essence and strategy of branding]. *Nauchno-obrazovatel`ny`j zhurnal dlya studentov i prepodavatelej* [Scientific and Educational Journal for Students and Teachers]. 2022. № 6. 5543 – 5553 pp. (in Rus.).
5. Chesnokova E. A., Nerozina S. Yu. *Metodologicheskie osnovy` instrumenta upravleniya nedvizhimost`yu: uchebnoe posobie* [Methodological Foundations of Real Estate Management Tools: A Textbook]. Voronezh, 2023. 51 pp. (in Rus.).
6. Aaker D. *Sozdanie sil`ny`kh brendov* [Building strong brands]. 2-e izd. Moscow: Izdatelskiy dom Grebennikova, 2007. 440 pp. (in Rus.).
7. Pankrukhin A. P. *Marketing: uchebnik* [Marketing: textbook]. 4-e izd. Moscow: Omega-L, 2006. 656 pp. (in Rus.).
8. Sharkov F. I. *Integrirovannye kommunikacii reklama, public relations, branding: uchebnoe posobie* [Integrated Communications: Advertising, Public Relations, Branding: A Study Guide]. 3-e izd. Moscow: Izdatelsko-torgovaya korporacia «Dashkoc i K°», 2022. 322 pp. (in Rus.).
9. *Oficialniy sait kompanii «Samolet»*. URL: <https://samolet.ru/> [Official website of the company "Samolet"]. (date accessed: 18.03.2026).
10. Shestakov I. S. Problemy marketinga v sfere nedvizhimosti, osobennosti i tendencii v Rossii [[Problems of marketing in the real estate sector, features and trends in Russia]. *Aktualnye voprosy razvitiya sovremennogo obshhestva, ekonomiki i professionalnogo obrazovaniya: materialy XVII Mezhdunarodnoj molodezhnoj nauchno-prakticheskoy konferencii* [Current issues of development of modern society, economy and professional education: materials of the XVII International youth scientific and practical conference]. Ekaterinburg: 2020. 183-186 pp. (in Rus.).
11. Golubkov E. P. *Osnovi marketinga*. [Fundamentals of marketing] 3-e izd. Moscow: Finpress, 2008, 704 pp. (in Rus.).

12. Chumikov A. N, Bocharov M. P. *Svazi s obchestvennostu: teoria i praktika: uchebnoe posobie* [Public Relations: Theory and Practice: A Textbook] 3-e izd. Moscow: Delo, 2006. 522 pp. (in Rus.).

УДК 659.4

А.Е. Каргинова

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, г. Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, д. 18

ОСОБЕННОСТИ БРЕНДИНГА В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ

Аннотация. В статье анализируются современные подходы к брендингу фармацевтических препаратов на российском рынке в условиях цифровизации, санкционных ограничений и роста конкуренции с дженериками. Особое внимание уделено роли бренда в формировании доверия различных групп целевой аудитории — врачей, фармацевтов, пациентов, а также специфике вербальных и визуальных идентификаторов в условиях строгого государственного регулирования рекламы. Рассматриваются влияние цифровой трансформации на коммуникационные стратегии, интеграция брендов в телемедицинские сервисы и мобильные приложения, а также этические аспекты продвижения высокотехнологичных препаратов, включая биотехнологические средства. На основе анализа жизненного цикла продукта и современных исследований обосновывается переход к пациент-ориентированному брендингу, сочетающему научную доказательность, технологические инновации и социальную ответственность. Перспективы развития связаны с персонализацией коммуникаций и усилением роли доказательной базы реальной клинической практики.

Ключевые слова: фармацевтический брендинг, доверие потребителей, целевая аудитория, цифровая трансформация, жизненный цикл продукта, этика маркетинга, персонализированная медицина, российский фармрынок, социальная ответственность

A. E. Karginova

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

SPECIFICS OF BRANDING IN THE PHARMACEUTICAL SECTOR

Abstract. The article analyzes modern pharmaceutical branding approaches on the Russian market amid digitalization, sanctions, and generic competition growth. Special attention is given to the brand's role in building trust among target audiences—physicians, pharmacists, patients—and the specifics of verbal and visual identifiers under strict advertising regulations. The impact of digital transformation on communication strategies, brand integration into telemedicine services and mobile apps, and ethical aspects of high-tech drugs promotion, including biotech are examined. Based on product lifecycle analysis and recent studies, the shift toward patient-centric branding combining scientific evidence, technological innovation, and social responsibility is substantiated. The study highlights the importance of verbal-visual brand elements, multi-stakeholder communication models, and adaptation to cultural-institutional market specifics. Future development prospects involve personalized communications and enhance real-world clinical practice evidence integration.

Keywords: pharmaceutical branding, consumer trust, target audience, digital transformation, product lifecycle, marketing ethics, personalized medicine, Russian pharma market, corporate social responsibility

Фармацевтическая отрасль занимает особое место в современном обществе, поскольку соединяет в себе экономические интересы и социальную ответственность. Лекарственные средства выступают не просто товаром, а значимым элементом системы здравоохранения, от которого зависит физическое благополучие человека. В связи с этим доверие к производителю и его продукции становится основой долгосрочного успеха на рынке. В условиях роста конкуренции и расширения ассортимента лекарственных препаратов усиливается роль брендинга как инструмента, способствующего формированию устойчивых представлений о качестве, надежности и безопасности продукции.

Развитие фармацевтического рынка России в последние годы происходит под влиянием целого ряда внешних факторов, среди которых можно выделить последствия пандемии, геополитическую напряженность, санкционные ограничения и ускоренную цифровизацию всех процессов [1]. Данные обстоятельства вынуждают фармацевтические компании корректировать свои маркетинговые стратегии, делая акцент не только на традиционных каналах взаимодействия с врачами и аптеками, но и на инструментах работы с конечным потребителем, в том числе через интернет-среду. Одновременно наблюдается трансформация маркетинговых практик: пересматриваются приоритеты в распределении

бюджетов, усиливается значение нематериальных активов, возрастает роль устойчивой деловой репутации компаний.

Исследования отмечают, что доверие становится ключевым фактором потребительского выбора на фармацевтическом рынке [2]. Пациент не обладает профессиональными знаниями для оценки эффективности лекарственного средства и вынужден ориентироваться на косвенные признаки качества, среди которых особую роль играет репутация производителя, узнаваемость бренда, длительность присутствия препарата на рынке и рекомендации специалистов. В данной ситуации бренд выполняет функцию снижения неопределенности и психологического риска, позволяя покупателю чувствовать уверенность в правильности выбора [3]. Брендинг выступает не вспомогательным, а системообразующим элементом маркетинговой деятельности, определяющим долгосрочную конкурентоспособность компаний, которые работают с товарами, напрямую влияющими на здоровье населения.

Для понимания специфики брендинга в фармацевтике важно учитывать, что лекарственный препарат одновременно является объектом государственного регулирования, медицинской практики и товаром, присутствующим в конкурентной рыночной среде. Такое сочетание различных ролей принципиально отличает фармацевтический рынок от рынков потребительских товаров и задает специфические рамки для брендинга [1]. Высокая степень государственного регулирования существенно ограничивает возможность прямого рекламного воздействия, особенно в отношении рецептурных препаратов. В соответствии со статьей 24 Федерального закона «О рекламе», законодательство устанавливает строгие требования к содержанию и достоверности информации, запрещает создание ложных ожиданий относительно свойств лекарства. Это вынуждает стиль компании смещать акценты с агрессивного продвижения на формирование долгосрочных доверительных отношений с профессиональным сообществом и пациентами через образовательные программы, научные публикации и социальные проекты.

Ключевая особенность заключается в том, что решение о выборе и применении препарата принимается не единолично конечным потребителем, а в результате сложного взаимодействия нескольких участников системы здравоохранения. Инициатором назначения в большинстве случаев выступает врач, который ориентируется на клинические рекомендации, собственный профессиональный опыт, данные исследований и информацию, поступающую от производителя. Фармацевт в аптеке, в свою очередь, способен повлиять на выбор конкретного бренда, особенно в сегменте безрецептурных средств, а также при замене назначенного препарата на дженерик. Пациент же оценивает лекарство с позиции субъективного опыта, доступности, цены, удобства применения и соответствия ожиданиям, сформированным под влиянием рекомендаций специалистов, рекламы и мнения окружающих.

В такой многоступенчатой системе принятия решений бренд берет на себя функцию связующего звена между различными участниками процесса лечения. Он аккумулирует в себе не только информацию о фармакологических характеристиках, но и представления о надежности производителя, длительности его присутствия на рынке, репутации в профессиональной среде и социальной ответственности.

Сложность целевой аудитории фармацевтического бренда заключается в ее принципиальной неоднородности. Для врачей ключевое значение имеют клиническая эффективность, доказательная база, данные реальной практики и репутация производителя в научных кругах. Фармацевты в большей степени ориентированы на удобство работы с препаратом, его наличие в аптеке, соотношение цены и качества, а также на доверие к поставщику. Пациенты же, особенно в сегменте безрецептурных средств, чувствительны к ценовым факторам и эмоциональной составляющей бренда, его способность вызывать ощущение заботы, поддержки и безопасности. Успешная брендинговая стратегия должна учитывать особенности восприятия каждой из этих групп и формировать согласованную систему сообщений, адресованных различным участникам процесса принятия решения. Детализация приоритетов различных групп целевой аудитории представлена в таблице 1.

Таблица 1. Приоритеты целевых групп фармацевтического брендинга

Группа коммуникации	Ключевые приоритеты	Основные каналы восприятия
Врачи	Эффективность, доказательства	Клинические данные
Фармацевты	Удобство, наличие, цена	Логистика, поддержка
Пациенты	Доверие, забота, цена	Эмоциональные ценности

В результате специфика фармацевтического брендинга определяется не только особыми свойствами самого продукта, но и сложной структурой рынка, на котором взаимодействуют производители, медицинские специалисты, аптечные организации и пациенты. Бренд становится инструментом, позволяющим согласовывать интересы всех участников и формировать устойчивые представления о качестве и надежности лекарственных средств [4].

Содержание бренда лекарственного препарата раскрывается через его вербальные и визуальные идентификаторы – название, слоган, оформление упаковки, использование фирменного (товарного) знака производителя. В условиях, когда прямое рекламное воздействие ограничено, именно эти элементы

становятся основными носителями коммуникации между производителем и потребителем, формируя первое впечатление о препарате и влияя на решение о покупке.

Название лекарственного средства играет значимую роль в его узнаваемости. Исследования, выполненные на материалах российского рынка безрецептурных препаратов и биологически активных добавок (БАДов), показывают, что потребители чаще выбирают и лучше запоминают бренды с короткими и легко произносимыми наименованиями, особенно в сочетании с рифмованным слоганом [5]. Название должно быть благозвучным, не вызывать отрицательных ассоциаций и учитывать фонетическую простоту восприятия для различных возрастных групп. Одновременно оно обязано соответствовать нормативным требованиям и не вводить потребителя в заблуждение относительно свойств препарата, что требует баланса между научной корректностью и коммуникативной выразительностью. В качестве удачного примера можно привести витаминно-минеральный комплекс для беременных «Фемибион»: его название, образованное от слов «femina» (женщина) и «bios» (жизнь), кратко, фонетически привлекательно и вызывает правильные ассоциации с заботой о здоровье, а активная рекламная кампания способствовала его высокой узнаваемости.

Не менее важным элементом идентификации выступает упаковка лекарственного средства. Она является одной из первых точек физического контакта потребителя с продуктом и должна обеспечивать ясность информации, удобство использования и безопасность. Четкая структура текста, контрастность шрифтов и логичное размещение сведений о дозировке и способе применения позволяют снизить риск ошибок при использовании препарата, что особенно значимо для пожилых пациентов. Цветовые решения и графические элементы также оказывают существенное воздействие на восприятие препарата. Спокойные и нейтральные оттенки, как правило, ассоциируются с безопасностью и надежностью, тогда как яркие цвета чаще используются для безрецептурных средств, ориентированных на быстрое распознавание в аптечном пространстве [6]. Присутствие логотипа известной фармацевтической компании на упаковке и в рекламных материалах может усиливать доверие и склонность к выбору именно этого бренда, тогда как для менее известных производителей этот эффект выражен слабее. Это подтверждает, что даже в строго регулируемой среде эмоциональные и эстетические компоненты играют важную роль, а грамотное использование вербальных и визуальных средств способствует формированию предпочтений. Сравнение упаковок популярных анальгетиков наглядно иллюстрирует различия в брендинговых подходах. Традиционное оформление «Анальгина» с преобладанием нейтральной цветовой гаммы и мелким шрифтом соответствует стандартам аптечного ассортимента, в то время как дизайн «Нурофена» с ярким оранжевым фоном, крупной типографикой и акцентом на дозировках обеспечивает мгновенную идентификацию и формирует сильный брендовый образ.

Вербальные и визуальные решения бренда должны соответствовать особенностям восприятия информации разными возрастными категориями потребителей. Для пожилых пациентов критически важны увеличенный шрифт, структурированное изложение материала и интуитивная навигация по упаковке, тогда как молодые пользователи предпочитают цифровые форматы с интерактивными элементами. Такая дифференциация повышает информационную доступность и минимизирует ошибки самостоятельного применения препаратов, способствуя формированию устойчивого доверия к бренду.

Важным фактором, определяющим специфику фармацевтического брендинга, являются также ожидания пациентов относительно различий между оригинальными препаратами и дженериками. Ожидания формируются не только на основе личного опыта, но и под воздействием рекламных сообщений, советов фармацевтов и врачей, а также репутации компании-производителя. В результате бренд оригинального препарата часто воспринимается как своеобразный эталон, относительно которого оцениваются дженерики, что создает для производителей воспроизведенных лекарств дополнительный вызов: необходимо не только обеспечить соответствие стандартам качества, но и разработать брендинговую стратегию, позволяющую снизить недоверие со стороны пациентов.

Тем самым, визуальные и вербальные идентификаторы фармацевтических брендов выполняют не только дифференцирующую функцию, но и становятся носителями доверия, безопасности и профессиональной репутации. В условиях ограниченных возможностей прямой рекламы именно эти элементы формируют устойчивые ассоциации и предпочтения, влияя на выбор как конечных потребителей, так и профессиональных посредников – врачей и фармацевтов.

Цифровая трансформация общества существенно изменила способы получения информации о здоровье и лечении. Пациенты активно используют интернет-ресурсы для поиска симптомов, методов терапии и характеристик лекарственных средств. Они изучают отзывы других потребителей, сравнивают цены в интернет-аптеках, обращаются к телемедицинским сервисам за онлайн-консультациями и участвуют в тематических сообществах в социальных сетях, где обсуждают опыт применения препаратов. Эта новая информационная среда формирует принципиально иные требования к фармацевтическим брендам: они должны не просто присутствовать в цифровом пространстве, но и обеспечивать достоверность, доступность и научную корректность информации, поскольку любой недостоверный факт может быть мгновенно обнаружен и растиражирован в сети, нанося непоправимый урон репутации.

Развитие дистанционной торговли безрецептурными препаратами, масштабирование интернет-аптек и логистических сервисов коренным образом изменили привычные модели взаимодействия между производителем и конечным потребителем. Пациент получил возможность выбирать препарат в цифровой среде, ориентируясь не только на рекомендации врача или фармацевта, но и на информацию, представленную на онлайн-платформах, включая пользовательские рейтинги, подробные описания и видеоинструкции. Это предъявляет новые требования к узнаваемости бренда: упаковка должна легко идентифицироваться на экране, название – быстро вводиться в поисковой строке, а информация о препарате – быть доступной и понятной без участия посредника, при этом сохраняя всю необходимую полноту и точность. Одновременно цифровая среда формирует новые модели коммуникации не только с пациентами, но и с профессиональным сообществом. Дистанционные образовательные мероприятия для врачей, вебинары с возможностью интерактивного участия, онлайн-конференции с ведущими экспертами и специализированные платформы для профессионального общения становятся полноценной альтернативой очным встречам с медицинскими представителями. Возможность оперативного получения информации о новых клинических исследованиях, данных реальной практики и обновлениях инструкций по применению в любое удобное время и из любой точки существенно повышает вовлеченность специалистов и укрепляет их доверие к производителю.

Контент просветительского характера становится важным инструментом формирования экспертного статуса фармацевтической компании. Публикация качественных материалов о профилактике заболеваний, разъяснение механизмов действия препаратов доступным языком, рекомендации по поддержанию здоровья и здоровому образу жизни позволяют выстраивать долгосрочные доверительные отношения с аудиторией. Потребитель начинает воспринимать бренд не только как производителя лекарств, но и как надежный источник полезных знаний, к которому можно обратиться за информацией еще до возникновения проблемы со здоровьем. Это существенно повышает уровень доверия и снижает барьеры восприятия при появлении необходимости в лекарственной терапии. При этом важнейшим условием остается соблюдение медицинской достоверности и недопустимость искажения научных данных в угоду маркетинговым задачам, поскольку любое отступление от принципов доказательной медицины в просветительских материалах способно подорвать репутацию компании в профессиональной среде.

Развитие телемедицины и дистанционных консультаций способствует изменению роли фармацевтических брендов в системе здравоохранения [7]. Пациент получает рекомендации специалиста через цифровые каналы, и бренд становится неотъемлемой частью этой информационной экосистемы лечения. В этих условиях возрастает значение интеграции бренда в цифровую инфраструктуру: наличие удобных мобильных приложений, напоминающих о своевременном приеме препарата, онлайн-калькуляторов дозировок, персонализированных платформ для отслеживания приверженности терапии и интерактивных инструментов взаимодействия с лечащим врачом. Перечисленные цифровые инструменты повышают не только практическую удобность применения терапии, но и создают у пациента чувство непрерывного сопровождения со стороны производителя, расширяя функции бренда за пределы поставки медикамента. Фундаментальное значение цифровой трансформации заключается в изменении модели взаимодействия: потребитель лекарств эволюционирует от роли пассивного информируемого субъекта к активному участнику лечебного процесса, а бренд приобретает функции навигатора, обеспечивающего поддержку на этапах от первичного информирования до мониторинга соблюдения назначенной схемы лечения.

Социальная значимость фармацевтической отрасли обуславливает повышенную этическую ответственность брендинговых коммуникаций. Неточности в представлении свойств препарата, завышенные заявления об эффективности или сокрытие потенциальных рисков чреватые не только ущербом деловой репутации, но и непосредственной угрозой здоровью потребителей. Именно эта особенность принципиально отличает фармацевтический сегмент от рынков обычных потребительских товаров, где неудачи маркетинговых стратегий затрагивают преимущественно финансовые показатели. С одной стороны, компании стремятся выделить свои продукты в условиях высокой конкуренции и насыщенности ассортимента, что подталкивает к использованию эмоционально выразительных сообщений и поиску нестандартных форм продвижения. С другой стороны, повышение внимания общества и регуляторов к вопросам безопасности лекарственных препаратов, прозрачности ценообразования и корректности рекламы ограничивает возможности манипулятивных практик. Современные исследования подчеркивают, что долгосрочный успех невозможен без соблюдения баланса между стремлением к увеличению доли рынка и ответственностью перед обществом. Это проявляется в необходимости строить коммуникацию на основе проверенных данных, честно информировать о возможных рисках и побочных эффектах, избегать преувеличения преимуществ препарата и не подменять медицинские аргументы исключительно эмоциональными образами [4].

В соответствии с Кодексом надлежащей практики Ассоциации международных фармацевтических производителей России (АМФП), недопустимость создания ложных ожиданий относительно эффективности препаратов или искажения информации о побочных эффектах закреплена не только в

законодательстве, но и в этических кодексах профессиональных ассоциаций. Соблюдение этих норм обеспечивает устойчивость репутации и предотвращает кризисы доверия. Компании, замеченные в недобросовестных практиках, сталкиваются с долгосрочными последствиями: утраченное доверие восстанавливается годами, а негативный опыт пациентов и врачей быстро распространяется в профессиональном сообществе и цифровой среде. Особую значимость социальная ответственность приобретает в периоды кризисных ситуаций, связанных с отзывом препаратов, выявлением ранее неизвестных побочных эффектов или распространением недостоверной информации. Скорость реакции, готовность к открытому диалогу с общественностью и прозрачность принимаемых решений оказывают решающее влияние на сохранение доверия. Компании, демонстрирующие ответственность и готовность к сотрудничеству, способны минимизировать репутационные потери и сохранить лояльность потребителей. Напротив, попытки скрыть информацию или уклониться от диалога воспринимаются как подтверждение недобросовестности и ведут к разрушению доверия, которое может оказаться необратимым.

Репутационный капитал становится важнейшим активом фармацевтических компаний, причем формируется он не только на основе качества продукции, но и благодаря прозрачности деятельности, соблюдению этических норм и участию в социально значимых проектах. Компании, реализующие программы поддержки пациентов, инициативы по профилактике заболеваний и благотворительные проекты, воспринимаются обществом как социально ответственные институты. Подобная деятельность способствует укреплению доверия и формированию долгосрочной лояльности потребителей, причем она воспринимается не как маркетинговый инструмент, а как проявление подлинной социальной миссии. Важным направлением этически ориентированного брендинга становится просветительская деятельность. Компании все чаще участвуют в формировании культуры заботы о здоровье, предлагая образовательные программы и информационные инициативы, направленные на повышение медицинской грамотности населения [4]. Такая деятельность способствует укреплению связи между брендом и обществом и формирует устойчивое доверие, поскольку пациент воспринимает компанию как источник полезных знаний, а не только как производителя лекарств.

В условиях развития цифровых технологий возрастает значение защиты персональных данных пациентов и соблюдения конфиденциальности информации. Потребители цифровых медицинских сервисов рассчитывают на надежную защиту персональных данных и безопасность взаимодействия с платформами. Фармацевтические компании, обеспечивающие высокий стандарт информационной безопасности и открытость алгоритмов обработки данных, значительно повышают лояльность к своему бренду. Любые инциденты в этой области приводят к катастрофическим репутационным последствиям, поскольку вопросы здоровья и личных данных относятся к наиболее чувствительным для человека. Пандемия COVID-19 и другие глобальные вызовы здравоохранения обострили общественный интерес к этическим стандартам фармацевтического бизнеса. Пациенты стали требовательнее относиться к показателям качества продукции, достоверности клинических исследований и корпоративной ответственности производителей [8]. В подобных обстоятельствах бренды, практикующие прозрачную коммуникацию и оперативный диалог с аудиторией, получают ощутимое преимущество при формировании потребительского доверия. Производители, сумевшие в кризисный период обеспечить не только поставки лекарств, но и доступ к проверенной информации с четкими рекомендациями, добились существенного укрепления рыночных позиций.

Этические принципы социальной ответственности интегрируются в структуру фармацевтического брендинга, переставая выступать внешними ограничениями. Комплекс мер по соблюдению профессиональных стандартов, обеспечению прозрачности бизнес-процессов, защите конфиденциальности пациентов и реализации программ общественной пользы создает основу для формирования прочного доверия. Когда риски профессиональных ошибок оцениваются не только в финансовом эквиваленте, но и через призму возможного вреда здоровью, моральная устойчивость бренда превращается в определяющий фактор конкурентоспособности.

Современные тенденции свидетельствуют о переходе фармацевтического брендинга к принципиально новой модели, в центре которой оказывается человек с его индивидуальными потребностями и ожиданиями. Пациент-ориентированный подход постепенно вытесняет традиционную логику продвижения, где главным адресатом коммуникации выступали медицинские специалисты. Бренд сегодня все чаще рассматривается не просто как маркер качества препарата, а как проводник в сложной системе здравоохранения, помогающий пациенту ориентироваться в информации, принимать осознанные решения и соблюдать рекомендации врача. Развитие персонализированной медицины открывает новые перспективы для фармацевтического брендинга. Индивидуальный подход к лечению, учитывающий генетические особенности пациента, его образ жизни и сопутствующие заболевания, усиливает значимость доверия к производителю и качеству препаратов [9]. Бренды, ориентированные на поддержку пациента и предоставление персонализированной информации, формируют более тесную связь с потребителями и укрепляют долгосрочные отношения. В данных условиях бренд трансформируется из

инструмента продвижения конкретного препарата в платформу постоянного диалога, основанного на учете индивидуальных потребностей пациента.

Современные цифровые решения радикально меняют архитектуру взаимодействия фармацевтических брендов с аудиторией. Напоминающие о терапии мобильные приложения, системы мониторинга состояния здоровья, инструменты расчета индивидуальных дозировок и телемедицинские платформы органично интегрируются в брендовую экосистему. Эти технологии обеспечивают не только техническое удобство применения лекарств, но и психологическое ощущение надежного сопровождения, переводя разовые акты покупки в систему долгосрочных отношений. Анализ пользовательских данных, изучение практики применения препаратов и оперативное реагирование на обратную связь повышают адаптивность брендовых коммуникаций. Характерный пример представляет приложение MyFlexa компании Dr. Reddy's Laboratories, которое применяет искусственный интеллект для анализа правильности выполнения терапевтических упражнений пациентами с хроническими болями, передавая врачу полученные данные для индивидуальной корректировки лечебной схемы.

Стратегическое направление эволюции брендов связано с их включением в инфраструктуру превентивного здравоохранения. Рост медицинской культуры общества и переход акцентов с реактивного лечения на профилактику существенно расширяют миссию фармацевтических компаний. Они переходят к активному участию в формировании ценностей здорового образа жизни через образовательные инициативы, скрининговые программы и просветительские кампании. Бренды, ассоциирующиеся с заботой о здоровье на доклиническом этапе, закладывают фундамент лояльности задолго до момента терапевтической необходимости, обеспечивая устойчивое конкурентное преимущество.

Глобализация фармацевтического рынка усиливает требования к прозрачности деятельности компаний и социальной ответственности [1]. Международные бренды формируют универсальные ценности, основанные на безопасности, эффективности и заботе о пациентах. При этом успешная глобальная стратегия требует адаптации к культурным особенностям отдельных стран. Исследования показывают, что заимствование готовых брендинговых решений без учета институциональных и культурных особенностей может оказаться малоэффективным: локальная специфика взаимодействия врача и пациента, структура аптечного ритейла и особенности информационного поля требуют настройки коммуникации под конкретный рынок [10]. Перспективы развития фармацевтического брендинга связаны также с усилением роли доказательной базы и данных реальной клинической практики. В условиях, когда потребители и специалисты становятся все более информированными и требовательными, эмоциональные обещания должны подкрепляться убедительными фактами. Бренды, способные представить надежные данные об эффективности и безопасности, подтвержденные не только регистрационными исследованиями, но и длительным опытом применения в реальных условиях, получают значительное конкурентное преимущество. Научная обоснованность становится не просто требованием регуляторов, но и важнейшим коммуникационным ресурсом.

Анализ перспективных направлений позволяет сделать вывод, что фармацевтический брендинг ожидает дальнейшее усложнение и интеграция в более широкие социальные и технологические контексты. Успешные бренды будущего будут строиться на сочетании научной компетентности, технологической оснащенности, этической состоятельности и глубокого понимания человеческих потребностей. Они перестанут быть просто обозначениями препаратов и превратятся в платформы, объединяющие пациентов, врачей и производителей вокруг общих ценностей здоровья и качества жизни.

Научный руководитель: доцент, доцент, кандидат психологических наук В.В. Смирнова

Scientific supervisor: docent, docent, candidate of psychological sciences V.V. Smirnova

Список литературы:

1. Маковецкая Е.Н., Маковецкий М.Ю., Тслюк В.И. Фармацевтический рынок в Российской Федерации: современное состояние и перспективы улучшения доступности лекарств для населения // Управленческий учет. 2025. № 11. С. 456–468. URL: <http://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/5587/4233> (дата обращения: 02.02.2026)
2. Maddodi B., Shetty D.K., Tatkar N.S. et al. Factors influencing online purchase decisions of pharmaceutical products by baby boomers: mediating effect of consumer behaviour and attitude on trust development // International Journal of Business Information Systems. 2025. Vol. 48, No. 1. P. 118–135. URL: <https://www.inderscienceonline.com/doi/epdf/10.1504/IJBIS.2025.144077> (дата обращения: 04.02.2026)
3. Babaskin D.V., Adzieva L.A., Litvinova T.M. et al. Factors Shaping Consumer Trust in the Remote Purchase of Over-the-Counter Medicines // Research Journal of Pharmacy and Technology. 2025. Vol. 18, No. 5. P. 2363–2370.

4. Блинова И.В. PR-технологии в стратегических коммуникациях фармацевтической компании // Молодой ученый. 2025. № 19 (570). С. 183–186. URL: <https://moluch.ru/archive/570/124992> (дата обращения: 07.02.2026)
5. Курбатова С.Г. Нейминг биологически активных добавок общеукрепляющего и тонизирующего действия // Актуальные проблемы науки и практики. 2025. № 3. С. 45–49. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/neyming-biologicheski-aktivnyh-dobavok-obscheukreplyayuschego-i-toniziruyuschego-deystviya> (дата обращения: 10.02.2026)
6. Li X., Liang H., Wang J., Liu W. From notice to decision: How does packaging color shape consumers' perception and purchase intention toward over-the-counter drugs // Food Quality and Preference. 2025. Vol. 124. 105387.
7. Badole P.J., Shaikh D., Khan P.A. Telemedicine and digital health: The future for pharmaceutical companies and health care // Indian Journal of Pharmacology. 2026. Vol. 58, No. 1. P. 24–34.
8. Kisa S., Kisa A. A Comprehensive Analysis of COVID-19 Misinformation, Public Health Impacts, and Communication Strategies: Scoping Review // Journal of Medical Internet Research. 2024. Vol. 26. e56931.
9. Barreto A., Pe-curto A., Tachibana G. et al. HELP PHARMACEUTICAL INDUSTRY TO BUILD MEANINGFUL PERSONALIZED HEALTHCARE PROFESSIONAL EXPERIENCE: THE APPLICATION OF THE BRAND LEADERSHIP CIRCLE TOOL TO OPTIMIZE AND INNOVATE ACROSS THE VALUE CHAIN // Health and Society. 2024. Vol. 4, No. 3. P. 180–199. URL: <https://www.researchgate.net/publication/382024111> (дата обращения: 15.02.2026)
10. Korzh M., Zholudenko T. Features of marketing in international pharmaceutical market in the context of digital transformation // Economic Forum. 2025. Vol. 15, No. 1. P. 103–115. URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/318710> (дата обращения: 15.02.2026)
11. Gensapa R., Pandey V., Saha S.K., Mukherjee S.K., Jha A. Inter-relational dynamics of factors affecting the emergence of orphan drugs // Annales Pharmaceutiques Françaises. 2024. Vol. 82, No. 4. P. 712–725.

References

1. Makovetskaya E.N., Makovetskiy M.Yu., Tseluk V.I. *Farmatsevticheskiy rynek v Rossiyskoy Federatsii: sovremennoe sostoyanie i perspektivy uluchsheniya dostupnosti lekarstv dlya naseleniya* [Pharmaceutical market in the Russian Federation: current state and prospects for improving drug availability for the population]. Upravlencheskiy uchët [Management Accounting]. 2025. No 11. 456–468 pp. URL: <http://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/5587/4233> (accessed: 02.02.2026). (in Rus.).
2. Maddodi B., Shetty D.K., Tatkar N.S. et al. *Factors influencing online purchase decisions of pharmaceutical products by baby boomers: mediating effect of consumer behaviour and attitude on trust development*. International Journal of Business Information Systems. 2025. Vol. 48, No 1. 118–135 pp. URL: <https://www.inderscienceonline.com/doi/epdf/10.1504/IJBIS.2025.144077> (accessed: 04.02.2026)
3. Babaskin D.V., Adzieva L.A., Litvinova T.M. et al. *Factors Shaping Consumer Trust in the Remote Purchase of Over-the-Counter Medicines*. Research Journal of Pharmacy and Technology. 2025. Vol. 18, No 5. 2363–2370 pp.
4. Blinova I.V. *PR-tekhnologii v strategicheskikh kommunikatsiyakh farmatsevticheskoy kompanii* [PR technologies in strategic communications of a pharmaceutical company]. Molodoy uchenyy [Young Scientist]. 2025. No 19 (570). 183–186 pp. URL: <https://moluch.ru/archive/570/124992> (accessed: 07.02.2026). (in Rus.).
5. Kurbatova S.G. *Neyming biologicheski aktivnykh dobavok obshcheukreplyayuschego i toniziruyushchego deystviya* [Naming of dietary supplements with general strengthening and tonic effects]. Aktualnye problemy nauki i praktiki [Current Problems of Science and Practice]. 2025. No 3. 45–49 pp. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/neyming-biologicheski-aktivnyh-dobavok-obscheukreplyayuschego-i-toniziruyuschego-deystviya> (accessed: 10.02.2026). (in Rus.).
6. Li X., Liang H., Wang J., Liu W. *From notice to decision: How does packaging color shape consumers' perception and purchase intention toward over-the-counter drugs*. Food Quality and Preference. 2025. Vol. 124. 105387. DOI: 10.1016/j.foodqual.2025.105387
7. Badole P.J., Shaikh D., Khan P.A. *Telemedicine and digital health: The future for pharmaceutical companies and health care*. Indian Journal of Pharmacology. 2026. Vol. 58, No 1. 24–34 pp.
8. Kisa S., Kisa A. *A Comprehensive Analysis of COVID-19 Misinformation, Public Health Impacts, and Communication Strategies: Scoping Review*. Journal of Medical Internet Research. 2024. Vol. 26. e56931. URL: <https://www.researchgate.net/publication/383395233> (accessed: 14.02.2026)
9. Barreto A., Pe-curto A., Tachibana G. et al. *HELP PHARMACEUTICAL INDUSTRY TO BUILD MEANINGFUL PERSONALIZED HEALTHCARE PROFESSIONAL EXPERIENCE: THE APPLICATION OF THE BRAND LEADERSHIP CIRCLE TOOL TO OPTIMIZE AND INNOVATE ACROSS THE VALUE CHAIN*. Health and Society. 2024. Vol. 4, No 3. 180–199 pp. URL: <https://www.researchgate.net/publication/382024111> (accessed: 15.02.2026)

10. Korzh M., Zholudenko T. *Features of marketing in international pharmaceutical market in the context of digital transformation*. Economic Forum. 2025. Vol. 15, No 1. 103–115 pp. URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/318710> (accessed: 15.02.2026)

11. Gensapa R., Pandey V., Saha S.K., Mukherjee S.K., Jha A. *Inter-relational dynamics of factors affecting the emergence of orphan drugs*. Annales Pharmaceutiques Françaises. 2024. Vol. 82, No 4. 712–725 pp.

УДК 659

Ю. А. Попова

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

СЕГМЕНТЫ HORECA: ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Аннотация. В статье рассматриваются основные сегменты индустрии гостеприимства России, проведен анализ профиля отрасли, выделены возможности и угрозы для ее развития. Также в работе кратко охарактеризованы основные итоги развития отдельных сегментов HoReCa в 2025 г. и отражены тенденции на 2026 г.

Ключевые слова: HoReCa, гостеприимство, индустрия, гостиничный бизнес, кейтеринг, угрозы, возможности

Y.A. Popova

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

HORECA SEGMENTS: MAIN CHARACTERISTICS

Summary (Abstract) The article examines the main segments of the Russian hospitality industry, analyzes the industry profile, and highlights opportunities and threats for its development. The article also provides a brief overview of the main results of the development of individual HoReCa segments in 2025 and reflects trends for 2026.

Keywords: HoReCa, hospitality, industry, hotel business, catering, threats, opportunities.

Индустрия гостеприимства и общественного питания, определяющаяся аббревиатурой HoReCa, включает в себя ресторанный бизнес, гостиничную сферу и кейтеринг. К гостиничной сфере относятся все виды объектов размещения, в том числе, hostels, апартаменты, отели разной категории звездности. Ресторанный сегмент включает в себя разнообразные предприятия общественного питания, такие как кафе, бары, службы доставки еды, ночные клубы и точки питания в рамках развлекательных комплексов, характеризующиеся коротким циклом предоставления услуг и получения обратной связи. Кейтеринг представляет собой форму выездного ресторанного обслуживания, предполагающую полный цикл организации мероприятий на территории заказчика, где ценообразование включает в себя затраты на логистику, персонал и клининг.

По данным ЕГРЮЛ и ЕГРИП, на конец ноября 2025 года в сфере общественного питания было зарегистрировано 178,8 тыс. предпринимателей – на 5,2% больше, чем годом ранее. В среднем по экономике рост составил 3,1%. При этом количество заведений на Яндекс Картах сократилось на 1,7%, аналитики объясняют неофициальными закрытиями и задержками в обновлении данных. Финансовые показатели отрасли также выросли. Среднемесячный оборот заведений общепита в ноябре 2025 года достиг 2,3 млн рублей, увеличившись за год на 8,7% [1].

Самыми динамичными форматами стали кафе (+11%), суши-бары (+6%) и рестораны (+5,7%). В числе городов с наибольшим приростом: Красноярск (+9,1%), Казань (+8,2%), Ростов-на-Дону (+8,1%), Москва (+7,6%) и Челябинск (+5,9%). В исследовании отмечается, что во всех городах-миллионниках общее количество заведений выросло.

Оборот общественного питания Санкт-Петербурга, как «гастрономической столицы России», увеличивается с 2021 года. Эксперты считают, что подобная тенденция связана с увеличением туристического потока. Кроме того, в 2023 г. Санкт-Петербурга открылось 194 новых заведения общественного питания [2]. Наиболее заметный рост был зафиксирован на Невском проспекте, где открылось 21 новое заведение. В элитных жилых комплексах гастрономические проекты занимают 14% всех арендуемых площадей, а в жилых комплексах бизнес-класса – 17%.

Гостиничный сектор в 2025 году показал некоторый рост. Количество бронирований, включая высокий сезон и праздничные даты, увеличилось, а средняя стоимость проданной ночи выросла примерно на 5–8%, по сравнению с прошлым годом. Важным фактором стало и развитие инфраструктуры: в течение года было введено около 10,5 тыс. новых гостиничных номеров категорий 3*–5*, что на 17% выше уровня предыдущего года [3]. В ряде регионов новые объекты размещения становятся частью долгосрочной стратегии развития территорий. Следует отметить, что в 2026 году все

чаще туристы будут выбирать не просто размещение в удобной локации, а впечатления. Востребованы будут проекты с нестандартной инфраструктурой.

Российский рынок кейтеринга характеризуется высокой конкуренцией и широким спектром предложений. В последние годы наблюдается увеличение числа компаний, предоставляющих услуги кейтеринга, что свидетельствует о росте спроса на подобные услуги среди населения и бизнес-сектора. Основными игроками на рынке являются как крупные кейтеринговые компании, так и небольшие фирмы, специализирующиеся на узкоспециализированных услугах. Всего в России существует более 710 кейтеринговых компаний, но лишь пять из них являются явными лидерами и занимают около 65% рынка. Первую пятерку лидеров российского рынка составили: «ChanteCler» с максимальным количеством гостей на банкетах в 11,5 тысяч персон, «Concord Catering» – 6 тысяч персон, «Фигаро» – 5 тысяч персон, «Uley Catering» – 3,1 тысяч персон, «Банкет-холл» – 3 тысячи персон [4]. Данные компании специализируются в основном в корпоративном сегменте рынка и обслуживают крупнейшие предприятия России, в том числе и в регионах. В таблице 1 представлен профиль анализируемой отрасли.

Таблица 1 – Профиль отрасли HoReCa

Характеристика	Текущее состояние	Стратегическое значение
Емкость рынка	На рынке появляется много новых заведений, несмотря на риски. Количество жилья увеличивается.	При увеличении доли рынка растёт дифференциация товара на нем. Это очень благоприятно для покупателей.
Стадия жизненного цикла отрасли	Отрасль привлекательна наличием постоянного спроса. Стадия жизненного цикла – зрелость.	Компании приходится стремиться удовлетворить все потребности клиентов, чтобы они не перешли к новым конкурентам.
Географическое положение рынка	Рынок общероссийский. 80% от общего объема рынка занимают отечественные компании.	Такой большой охват рынком очень выгоден покупателям, которые имеют доступ к огромному количеству разных компаний.
Характер спроса	Спрос неоднороден. Дифференцированный. При этом спрос постоянен.	Для фирмы важна степень предпочтения на том рынке, где она действует. Степень предпочтения определяет рыночную власть фирмы – возможную степень влияния на цену.
Количество конкурентов	Конкуренция возрастает с каждым годом. Поддержка и регулирование отрасли со стороны государства. Низкий уровень конкуренции в сегменте услуг кейтеринга.	От наличия конкурентов зависит качество предоставляемых потребителю товаров и услуг.
Число потенциальных покупателей	Число потенциальных покупателей регулярно увеличивается.	Рост числа лояльных потребителей ведет к росту доходов компании и в то же время требует увеличения объема средств, направляемых на формирование устойчивых, доверительных отношений с покупателями.
Направления и темпы технологических изменений	Постоянные технологические новшества. Скорость технологических изменений. Использование инноваций. Снижение стоимости технологий.	Инвестирования в технологию и оборудование требуются постоянно. Это приводит к увеличению затрат компаний.
Характеристика спроса на продукцию	Сегмент HoReCa больше других ориентирован на удовлетворение потребностей клиента. Конечный потребитель платит не только за сам продукт, но и за сервис, окружающую обстановку.	Высокая значимость качества работы персонала

Согласно данным таблицы 1, анализируемая отрасль характеризуется значительной емкостью рынка. Необходимо констатировать, что индустрия гостеприимства стремится учитывать современные тренды, которые выражаются в использовании цифровизации, развитии онлайн-торговли, технологических инноваций. При этом отмечается негативное влияние нестабильной макроэкономической ситуации, снижение покупательской способности населения и ужесточение санкционного давления. Специфика закупок, ориентированность на эксклюзивные контракты и принятие решений на уровне собственников бизнеса требуют от поставщиков выстраивания долгосрочных партнерских отношений и глубокого понимания потребностей клиентов сегмента.

По мнению Хохлова В. А., исследовавшего структуру индустрии гостеприимства, понимание сегментов HoReCa необходимо для анализа их экономической роли, оценки операционных моделей и определения специфики сервисного взаимодействия, поскольку каждый сегмент характеризуется собственными требованиями к технологическим процессам, кадровой политике и маркетинговым коммуникациям [5]. Подобная структуризация рынка позволяет не только описать существующее разнообразие форм обслуживания, но и выстроить научно обоснованные подходы к управлению предприятиями, учитывая их функциональное назначение, характер потребительского спроса и стратегический потенциал развития.

В 2026 г. отмечают изменения в индустрии гостеприимства, которые отразились на всех ее сегментах. Из-за роста напряженности на отдельных участках туристических маршрутов отмечается снижение турпотока в данных регионах [6]. В связи с этим значительным потенциалом в развитии гостинично-ресторанного комплекса в рамках HoReCa выступает Алтай, но в то же время на его территории кейтеринг не получил значительного распространения по сравнению с крупными городами. Значительным потенциалом для роста в сфере HoReCa обладают Дальний Восток и Камчатка, но в данных регионах индустрия гостеприимства имеет свою специфику, обусловленную региональными особенностями. В них сегменты ресторанного бизнеса и кейтеринга слабо представлены.

Общая структура рынка HoReCa формируется на основе функциональных различий между предприятиями, оказывающими услуги питания в различных условиях обслуживания. В научной литературе сегментация HoReCa трактуется как распределение предприятий по признакам уровня сервиса, формату взаимодействия с потребителем, ассортиментной политике, технологической организации процессов и экономической модели функционирования. По мнению Григорян Е. С., рынок HoReCa представляет собой многокомпонентную систему, внутри которой каждый тип предприятия ориентирован на собственный набор потребностей аудитории, уровень сервисной дифференциации и модель управления качеством услуг [5]. Такая структура обеспечивает возможность научного анализа, позволяющего сопоставлять форматы по уровню технологичности, степени стандартизации, интенсивности коммуникаций и глубине маркетинговой проработки.

Значимыми факторами давления на отрасль стало увеличение налоговой и страховой нагрузки. С начала 2026 года максимальная ставка туристического налога выросла с 1 до 2% от стоимости размещения в номере отеля. Кроме того, около 60% гостиничных предприятий России, работающих по УСН, перешли на уплату НДС. Одновременно увеличилась нагрузка по страховым взносам для малого бизнеса – с 15 до 30%. Дополнительным вызовом станет ввод новых объектов размещения: в следующий год на гостиничный рынок выйдут 10–12 тысяч новых мест. С одной стороны, это улучшит ситуацию в тех регионах, где они будут введены. С другой, создаст риски для действующих отелей, поскольку новые объекты традиционно перетягивают на себя рынок. В условиях низкой маржинальности и снижения спроса отели могут сократить расходы на ремонт и модернизацию, что со временем ухудшит состояние номерного фонда в целом.

Данные таблицы 2 позволяют говорить о том, что все сегменты HoReCa обладают значительным потенциалом, что выражается в повышении интереса потребителей к получению эксклюзивных услуг, использовании технологических инноваций, возможности адаптироваться под изменяющиеся условия. При этом необходимо учитывать, что внешняя среда по-разному отражается на анализируемых сегментах. В частности, кейтеринг получил значительное распространение в крупных городах, в то же время гостиничный бизнес успешно осваивает новые регионы.

Таблица 2 – SWOT-анализ сегментов HoReCa

Категория факторов	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренние факторы	Сильные стороны: - потребитель оплачивает не только продукт, но и сервис, атмосферу, что формирует высокую лояльность и добавленную стоимость; - возможность работы по эксклюзивным контрактам в отличие от ритейла;	Слабые стороны: - неквалифицированный персонал напрямую влияет на качество сервиса и становится причиной потери клиентов; - закупки осуществляются в минимальных объемах «под заказ», что повышает уязвимость к сбоям в

	- короткий цикл обратной связи в ресторанном сегменте позволяет оперативно адаптировать ассортимент и сервис под запросы аудитории; - интеграция смежных направлений (отели развивают рестораны, рестораны запускают доставку и кейтеринг, что диверсифицирует выручку); - возможность адаптации под разные ценовые сегменты – от хостелов и фастфуда до премиум-отелей и ресторанов высокой кухни.	- цепочках поставок; - смена поставщика возможна только по решению собственника или директора, что удлинит цикл продаж и снижает гибкость; - неполная загрузка производственных мощностей снижает рентабельность и увеличивает удельные постоянные издержки.
Внешние факторы	Возможности: - рост числа потенциальных покупателей и регулярное появление новых заведений расширяют емкость рынка; - ненасыщенность рынка услуг кейтеринга и низкий уровень конкуренции в региональных подсегментах создают ниши для экспансии; - развитие онлайн-продаж и цифровизация; - переход на западные модели потребления, рост спроса на доставку и форматы «под ключ»; - расширение сегмента апартаментов и хостелов как направления с низким порогом входа и растущим спросом; - снижение стоимости технологий и доступность инновационных решений (автоматизация, аналитика, мобильные приложения) повышают операционную эффективность.	Угрозы: - нестабильная экономическая ситуация и снижение экономической активности населения сокращают расходы на услуги гостеприимства; - приток новых игроков снижает маржинальность и усиливает борьбу за клиента; - санкционное давление и кризис в отношениях с зарубежными партнерами ограничивают доступ к импортным продуктам, оборудованию и технологиям; - налоговые ограничения и ужесточение экологических нормативов создают дополнительную регуляторную нагрузку и требуют инвестиций в модернизацию.

В целом, можно констатировать, что развитие сегментов HoReCa характеризуются определенными особенностями, которые обусловлены как внутренней спецификой развития каждой из отраслей, так и тенденциями развития индустрии гостеприимства. Было отмечено, что гостиничный и ресторанный бизнес переживают определенные сложности [7]. В то же время кейтеринг не получил значительного распространения в отдельных регионах страны. Следовательно, как сама сфера HoReCa вынуждена трансформироваться в условиях глобальных вызовов, так и ее отдельные сегменты будут осуществлять дальнейшую координацию деятельности.

Научный руководитель: доцент, доцент, кандидат психологических наук В.В. Смирнова

Scientific supervisor: docent, docent, candidate of psychological sciences V.V. Smirnova

Список литературы

1. Гребенюк А.О. К вопросу сегментации потребителей в секторе Horeca // Экономика и парадигма нового времени. 2024. № 5. С. 33-38.
2. Как в Петербурге за год изменился оборот ресторанов и кафе. URL: https://www.rbc.ru/spb_sz/11/03/2024/65eeb2e49a7947679939de55 (дата обращения 22.03.2026).
3. Ресторанный бизнес стал самым быстрорастущим в России в 2025 году. URL: https://fond-msp.ru/news/restorannyy_biznes_stal_samym_bystrorastushchim_segmentom_predprinimatelstva_v_rossii_v_2025_godu/ (дата обращения: 23.03.2026).

4. Что будет определять индустрию гостеприимства в 2026 году. URL: <https://companies.rbc.ru/news/p867evQXuG/chto-budet-opredelyat-industriyu-gostepriimstva-v-2026-godu/> (дата обращения: 23.03.2026).
5. Агамирова Е. В. Организация управления персоналом на предприятиях сферы ресторанного бизнеса: на примере г. Москвы: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Москва, 2005. 173 с.
6. Анализ российского рынка кейтеринга: итоги 2023 г., прогноз до 2027 г. URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/14731/> (дата обращения: 23.03.2026).
7. Коновалова Е.Е., Макушева О.Н. Диджитализация как драйвер развития предприятий гостиничного бизнеса // Сервис plus. 2022. Т. 16. № 4. С. 3-17.

References

1. Grebenyuk A.O. K voprosu segmentatsii potrebiteley v sektore Horeca // *Ekonomika i paradigma novogo vremeni*. 2024. № 5. S. 33-38.
2. *Kak v Peterburge za god izmenilsya oborot restoranov i kafe*. URL: https://www.rbc.ru/spb_sz/11/03/2024/65eeb2e49a7947679939de55 (data obrashcheniya 22.03.2026).
3. *Restorannyiy biznes stal samym bystrorastuschim v Rossii v 2025 godu*. URL: https://fond-msp.ru/news/restorannyiy_biznes_stal_samym_bystrorastuschim_segmentom_predprinimatelstva_v_rossii_v_2025_godu/ (date accessed: 23.03.2026).
4. *Analiz rossiyskogo ryinka keyteringa: itogi 2023 g., prognoz do 2027 g.* URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/14731/> (date accessed: 23.03.2026).
5. Agamirova Ye. V. Organizatsiya upravleniya personalom na predpriyatiyakh sfery restorannogo biznesa: na primere g. Moskvy: dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05. Moskva, 2005. 173 pp. (in Rus.).
6. *CHto budet opredelyat industriyu gostepriimstva v 2026 godu* URL: <https://companies.rbc.ru/news/p867evQXuG/chto-budet-opredelyat-industriyu-gostepriimstva-v-2026-godu/> (date accessed: 23.03.2026).
7. Konovalova E.E., Makusheva O.N. Didjitalizatsiya kak drayver razvitiya predpriyatij gostinichnogo biznesa // *Servis plus*. 2022. Т. 16. № 4. 3-17 pp. (in Rus.)

УДК 659.4

А.С. РодинаСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**ОСОБЕННОСТИ ГЕЙМИФИКАЦИИ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Аннотация: в статье рассматриваются особенности применения геймификации в системе дополнительного образования. Обосновывается актуальность использования игровых механик как инструмента повышения вовлечённости и мотивации обучающихся. Раскрывается специфика дополнительного образования, связанная с добровольным характером участия и необходимостью удержания интереса аудитории. Анализируются ключевые элементы геймификации и их роль в образовательном процессе. Делается вывод о том, что геймификация выступает эффективным средством повышения качества обучения и формирования устойчивого взаимодействия между образовательной организацией и обучающимися.

Ключевые слова: геймификация, дополнительное образование, специфика игровых механик, мотивация

A.S. RodinaSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, Saint Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**FEATURES OF GAMIFICATION IN THE SYSTEM OF CONTINUING EDUCATION**

Summary: This article examines the specifics of gamification in the system of continuing education. The relevance of using game mechanics as a tool for increasing student engagement and motivation is substantiated. The specifics of continuing education, related to the voluntary nature of participation and the need to maintain audience interest, are revealed. Key elements of gamification and their role in the educational process are analyzed. It is concluded that gamification is an effective means of improving the quality of learning and fostering sustainable interactions between the educational organization and students.

Keywords: gamification, additional education, specifics of game mechanics, motivation

В современной российской методической литературе геймификацию чаще всего трактуют как внедрение игровых элементов и механик в неигровой контекст с целью повышения мотивации, вовлечённости и эффективности обучения. Например, в статье «Геймификация в образовании: перспективы развития» Е. А. Кошелева определяет геймификацию как «методику использования игровых элементов (очки, уровни, эмблемы, рейтинги, сюжеты, соревновательные и кооперативные задания) в образовательном процессе для активизации учебной деятельности и повышения успеваемости» [1].

Геймификация представляет собой внедрение отдельных игровых механик, таких как баллы, уровни, достижения, рейтинги и сюжетные элементы, в образовательный процесс. При этом важно подчеркнуть, что она не тождественна игровому обучению: если в последнем обучение происходит через игру как основную форму деятельности, то геймификация лишь дополняет традиционное содержание, усиливая его за счёт вовлекающих элементов.

С точки зрения коммуникаций геймификация выполняет функции удержания внимания, стимулирования активности, формирования эмоциональной связи и повышения заинтересованности в продолжении взаимодействия. «Термин edutainment, появившийся впервые в работах западных исследователей, оказавшись в поле российской действительности, обрел индивидуальные черты и в конце XX — начале XXI века превратился в самостоятельный феномен. Современные интерпретации этого понятия в практике отечественных и зарубежных исследователей отличаются друг от друга. Edutainment в контексте жизни современного социума в России следует рассматривать, в первую очередь, как феномен досуговой сферы. Обладая образовательным потенциалом, edutainment - мероприятие не менее представляют собой особый тип развлечения. Одной из отличительных черт такого развлечения является его способность одновременно реализовывать функции и «серьезного», и «несерьезного» досуга. В некотором смысле edutainment делает образование содержанием развлечения. Иными словами, edutainment — это развлечение, обладающее образовательным потенциалом. Образовательный компонент в edutainment является сущностным фактором удовольствия, присущего развлечению» [2].

Практический анализ использования различных приемов геймификации, в том числе обучения при помощи разнообразных электронных платформ также позволяет сделать вывод о положительном

влиянии данных методов на мотивацию студентов и значительном повышении уровня заинтересованности в процессе обучения. «При этом необходимо отметить, что интерес к данной модели преподавания появляется не только со стороны обучающихся, но и со стороны педагогов. Но у большого количества педагогов отмечается значительный разрыв в уровне пользования цифровыми технологиями с уровнем, имеющимся у обучающихся» [3].

Обращаясь к специфике дополнительного образования, следует отметить, что именно эта сфера создаёт наиболее благоприятные условия для внедрения геймификации. Поскольку добровольность участия усиливает внутреннюю мотивацию, гибкость программ позволяет адаптировать содержание под интересы аудитории, а разнообразие форматов (от онлайн-курсов до творческих студий) открывает возможности для использования различных игровых механик. При этом обучающиеся часто различаются по возрасту, уровню подготовки и целям, что требует индивидуального подхода. В такой ситуации образовательный продукт начинает функционировать по логике бренда, который должен привлекать и удерживать аудиторию.

Система дополнительного образования выполняет ряд важнейших социальных и педагогических функций, которые направлены на всестороннее развитие личности и удовлетворение разнообразных потребностей детей и взрослых. Прежде всего, это обучающая функция, позволяющая человеку выходить за рамки стандартной школьной программы, осваивать новые практические навыки и углублять знания в интересующих его областях, будь то искусство, техника или спорт. Не менее значима развивающая функция, которая проявляется в раскрытии индивидуальных способностей, формировании креативного мышления и поддержке талантов, создавая условия для постоянного личностного роста. Важнейшей является функция социализации, благодаря которой учащиеся учатся взаимодействовать в разновозрастных коллективах, выстраивать коммуникацию, находить единомышленников и осваивать разнообразные социальные роли вне формальной учебной обстановки. Кроме того, система выполняет компенсаторную функцию, давая возможность попробовать себя в различных видах деятельности и восполнить то, что не всегда можно получить в основном образовании, включая раннюю профессиональную ориентацию, когда ребенок или подросток может осознанно подойти к выбору будущей профессии [4].

Также стоит выделить воспитательную функцию, так как занятия в кружках и секциях часто дисциплинируют, формируют ответственность, трудолюбие и морально-нравственные ориентиры через увлеченность общим делом. Наконец, рекреационная и досуговая функции системы дополнительного образования обеспечивают содержательный и полезный отдых, помогая переключиться с умственной нагрузки на творческую или физическую активность, что способствует сохранению психологического здоровья и гармоничному балансу между учебой и личными интересами.

Именно поэтому геймификация в системе дополнительного образования приобретает ряд характерных особенностей. Прежде всего, она опирается на внутреннюю мотивацию обучающихся, а не на систему оценок. Игровые элементы должны не заменять интерес, а усиливать его, создавая условия для самореализации и достижения личных целей. Важной особенностью становится индивидуализация образовательного опыта: благодаря уровням сложности, вариативности заданий и возможности выбора формата обучения формируется персональная траектория развития. Это напрямую соотносится с принципами персонализированных коммуникаций, широко применяемых в брендинге [5].

Далее следует отметить нелинейность образовательного процесса, которая проявляется в возможности выбора последовательности заданий и форм участия. Обучающийся получает большую свободу, а сам процесс начинает напоминать пользовательский путь, где важна вариативность и ощущение контроля. Существенную роль играет и быстрая обратная связь: мгновенное получение баллов, переход на новый уровень, получение достижения создают эффект вовлеченности и поддерживают интерес. В этом контексте геймификация перекликается с цифровыми коммуникациями, где отклик аудитории происходит практически моментально.

Не менее значимым элементом становится эмоциональное вовлечение, которое достигается за счёт использования нарратива, сюжетов и ролевых моделей. Это сближает образовательный процесс с практиками сторителлинга, активно используемыми в рекламе и PR. Дополнительно усиливается вовлеченность (командные задания, рейтинги и элементы соревнования) формируют чувство принадлежности к группе и стимулируют активность.

Реализация геймификации в дополнительном образовании осуществляется с помощью различных инструментов. К ним относятся балльно-рейтинговые системы, визуализация достижений через бейджи, организация квестов, использование сюжетных сценариев и внедрение ролевых моделей.

Применение геймификации даёт ряд значимых преимуществ. Она способствует повышению интереса к обучению, увеличению вовлеченности, развитию самостоятельности и формированию практических навыков. Кроме того, создаётся положительный опыт, который усиливает лояльность к образовательной программе. Однако наряду с преимуществами существуют и определённые риски. К ним относятся возможное смещение мотивации в сторону внешних наград, формализация процесса, при

которой обучающиеся начинают ориентироваться исключительно на получение баллов, а также перегруз игровыми элементами, усложняющий восприятие материала. Дополнительной проблемой является необходимость высокой квалификации преподавателя, способного грамотно интегрировать игровые механики в образовательный процесс.

Рассматривая геймификацию как современный инструмент управления, можно сделать вывод, что она сочетает в себе как существенные преимущества, так и определённые ограничения. Использование игровых механик позволяет сделать рутинные задачи более интересными, повышает вовлечённость сотрудников в рабочие процессы, способствует развитию креативного мышления и создаёт условия для самореализации. Кроме того, формируется внутренняя мотивация выполнять работу не только ради внешнего вознаграждения, усиливается командное взаимодействие, а также становится возможной наглядная визуализация прогресса и уровня развития персонала. В то же время геймификация требует значительных затрат на внедрение, может носить поверхностный характер и зачастую даёт лишь краткосрочный эффект. При этом следует подчеркнуть, что негативный опыт разработки и реализации отдельных геймифицированных проектов не снижает потенциал данного подхода, а лишь указывает на наличие ряда научно-практических задач, требующих дальнейшего решения [6].

Таким образом, геймификация в системе дополнительного образования выступает не просто способом сделать обучение более интересным, а важным инструментом формирования вовлечённости и устойчивой мотивации. Её особенности напрямую связаны со спецификой данной образовательной среды и во многом перекликаются с принципами современных коммуникационных стратегий. Для сферы бренд-коммуникаций, рекламы и связей с общественностью это открывает дополнительные возможности, позволяя интегрировать профессиональные практики в образовательный процесс. В то же время эффективность геймификации определяется не количеством игровых элементов, а их осмысленным использованием, обеспечивающим баланс между развлекательной составляющей и образовательными целями.

Успешная геймификация в дополнительном образовании требует системного подхода, а не фрагментарного внедрения отдельных игровых элементов. Эффективность достигается только в том случае, если игровые механики органично встроены в структуру образовательной программы и соотносятся с её целями и результатами обучения. В противном случае геймификация может восприниматься как искусственное дополнение, не имеющее практической ценности.

Одним из ключевых факторов успешной реализации является проектирование пользовательского опыта обучающегося. В данном контексте образовательная программа рассматривается как целостный сценарий взаимодействия, включающий этапы вовлечения, удержания и завершения. На начальном этапе особое значение имеет эффект «входа в игру» — создание привлекательной точки старта, которая вызывает интерес и желание продолжить участие. Это может быть реализовано через вводный квест, ознакомительную миссию или интерактивное задание, позволяющее обучающемуся сразу включиться в процесс.

На этапе удержания важную роль играет постепенное усложнение задач, соответствующее уровню подготовки участника. Слишком простые задания быстро теряют привлекательность, в то время как чрезмерно сложные могут снижать мотивацию для учащихся. В этой связи актуальным становится принцип баланса сложности, известный в игровой индустрии как «зона ближайшего развития», при которой задания остаются достижимыми, но требуют определённых усилий. Грамотная настройка этого баланса способствует формированию устойчивого интереса и ощущению прогресса [7].

Завершающий этап также требует особого внимания, поскольку он формирует общее впечатление от образовательного опыта. В геймифицированной среде это может быть финальная миссия, защита проекта или комплексное задание, объединяющее ранее освоенные навыки. Важно, чтобы завершение сопровождалось ощущением достижения и признания результатов, что может выражаться в выдаче сертификатов, специальных статусов или публичном представлении работ.

Отдельного рассмотрения заслуживает вопрос адаптации геймификации под различные возрастные группы. Для детей и подростков характерна высокая восприимчивость к визуальным и сюжетным элементам, а также к соревновательным форматам. В то же время для взрослой аудитории более значимыми становятся практическая направленность заданий, возможность применения полученных знаний в профессиональной деятельности и осмысленность игровых элементов. Таким образом, универсальных решений не существует, каждая образовательная программа должна учитывать особенности своей целевой аудитории.

Важным направлением развития геймификации является использование цифровых технологий. Онлайн-платформы позволяют автоматизировать начисление баллов, отслеживание прогресса, формирование рейтингов и предоставление обратной связи. Кроме того, цифровая среда открывает возможности для интеграции мультимедийных элементов, интерактивных сценариев и симуляций. Это особенно актуально в условиях дистанционного обучения, где необходимо компенсировать недостаток живого взаимодействия.

Однако следует отметить, что цифровизация не является обязательным условием геймификации. Игровые механики могут успешно применяться и в офлайн-форматах, например, в виде настольных деловых игр, ролевых упражнений или командных квестов. Более того, сочетание онлайн- и офлайн-форматов позволяет создать гибридные модели обучения, усиливающие эффект вовлечённости.

Существенным аспектом является также роль преподавателя в геймифицированной системе. Он выступает не только источником знаний, но и модератором игрового процесса, дизайнером образовательной среды и фасилитатором взаимодействия. От его компетентности зависит, насколько гармонично будут интегрированы игровые элементы и насколько эффективно они будут способствовать достижению образовательных целей. Это требует развития новых профессиональных навыков, связанных с проектированием пользовательского опыта и управлением мотивацией обучающихся.

Кроме того, необходимо учитывать этический аспект геймификации. Чрезмерное использование соревновательных элементов может приводить к стрессу или снижению самооценки у отдельных участников. Аналогично, акцент на внешних наградах способен формировать зависимость от поощрений и ослаблять внутреннюю мотивацию. В связи с этим важно соблюдать баланс между различными типами мотивации и обеспечивать комфортную образовательную среду для всех участников.

Перспективным направлением является интеграция геймификации с другими педагогическими подходами, такими как проектное обучение, кейс-метод и проблемно-ориентированное обучение. Это позволяет усилить практическую направленность образовательного процесса и создать более комплексный опыт. Например, выполнение проекта может быть оформлено в виде серии миссий, каждая из которых представляет собой этап решения реальной профессиональной задачи.

Также стоит отметить потенциал геймификации в формировании метакомпетенций, таких как критическое мышление, командная работа, креативность и способность к самоорганизации. Игровая среда создаёт условия для активного взаимодействия, принятия решений и анализа последствий, что способствует развитию этих навыков в естественной форме.

В долгосрочной перспективе геймификация может рассматриваться как элемент формирования образовательной экосистемы, в которой обучение выходит за пределы отдельного курса и становится непрерывным процессом. Накопление достижений, переход между уровнями и участие в различных программах создают эффект «образовательного пути», аналогичного игровому прогрессу. Это способствует формированию устойчивой связи между обучающейся и образовательной организацией. Геймификация является эффективным способом привлечения внимания, актуализации знаний, мотивирования, но требует определенной доработки в отношении многих дисциплин и высокого уровня знаний интерактивных технологий со стороны педагогов. Для эффективного применения элементов геймификации в процессе обучения преподаватель должен в полной мере владеть навыками использования платформ, сервисов, приложений, используемых в процессе обучения. Кроме того, элементы игры, направленные преимущественно на внешнюю мотивацию, не могут заменить традиционных методов преподавания, направленных на создание внутренней мотивации [6].

Таким образом, дальнейшее развитие геймификации в системе дополнительного образования связано с углублением её методологической базы, расширением инструментов и более точной адаптацией под потребности аудитории. При грамотном подходе она способна не только повысить интерес к обучению, но и трансформировать саму логику образовательного процесса, делая его более гибким, персонализированным и ориентированным на практический результат.

Научный руководитель: доцент, доцент, кандидат психологических наук В.В. Смирнова

Scientific supervisor: docent, docent, candidate of psychological sciences V.V. Smirnova

Список литературы

1. Кошелева Е.А. Геймификация в образовании: перспективы развития // Universum: психология и образование. 2024. № 1(127). URL: <https://7universum.com/ru/psy/archive/item/19100> (дата обращения: 13.03.2026).
2. Данилова А.И. Игровые технологии в образовании: учебно-методическое пособие / Галактионова Т.Г., Данилова Г.В., Илюшин Л.С. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2021. 190 с. URL: https://pureportal.spbu.ru/files/101114143/_pdf (дата обращения: 14.03.2026).
3. Му Цзянмин. Обзор актуальных исследований применения геймификации в российских гуманитарных вузах // Управление образованием: теория и практика. 2025. Т. 15. № 2-1. URL: <https://emreview.ru/index.php/emr/issue/view/96> (дата обращения: 14.03.2026).
4. Иванова А.В. Дополнительное образование детей в современном обществе: основные виды // Про ДОД. 2022. № 5 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dopolnitelnoe-obrazovanie-detey-v-sovremennom-obschestve-osnovnye-vidy> (дата обращения: 17.03.2026).

5. Мамонтова Т.С., Егорова Д.Д., Шахменов Д.Д. Классификационные характеристики образовательной геймификации как педагогической технологии обучения школьников и студентов // Концепт. 2026. № 02 (февраль). ART 261032. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsionnye-harakteristiki-obrazovatelnoy-geymifikatsii-kak-pedagogicheskoy-tehnologii-obucheniya-shkolnikov-i-studentov> (дата обращения: 14.03.2026).

6. Косов М.Е. Современные тенденции геймификации в юридической индустрии // Вестник Московского университета МВД России. 2019. № 6. С. 293-300. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-geymifikatsii-v-yuridicheskoy-industrii> (дата обращения: 17.03.2026).

7. Азбель А.А. Технологии успешного обучения / Галактионова Т.Г., Данилова Г.В., Илюшин Л.С. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2022. 190 с. URL: https://pureportal.spbu.ru/files/101114143/_pdf (дата обращения: 14.03.2026).

References

1. Kosheleva E.A. Gejmifikacija v obrazovanii: perspektivy razvitiya [Gamification in education: development prospects] // *Universum: psihologija i obrazovanie*. 2024. No. 1(127). URL: <https://7universum.com/ru/psy/archive/item/19100> (date accessed: 13.03.2026) (in Rus.).

2. Danilova A.I. *Igrovyje tehnologii v obrazovanii* [Game technologies in education]: uchebno-metodicheskoe posobie / Galaktionova T.G., Danilova G.V., Ilyushin L.S. SPb.: Izd-vo SPbGU, 2021. 190 pp. URL: https://pureportal.spbu.ru/files/101114143/_pdf (date accessed: 14.03.2026) (in Rus.).

3. Mu Cjiangmin. Obzor aktual'nyh issledovanij primeneniya gejmifikatsii v rossijskih gumanitarnyh vuzah [Overview of current research on the application of gamification in Russian humanities universities] // *Upravlenie obrazovaniem: teorija i praktika* [Education Management: Theory and Practice]. 2025. Vol. 15. No. 2-1. URL: <https://emreview.ru/index.php/emr/issue/view/96> (date accessed: 14.03.2026) (in Rus.).

4. Ivanova A.V. Doplnitel'noe obrazovanie detej v sovremennom obshchestve: osnovnye vidy [Additional education of children in modern society: main types] // *Pro DOD*. 2022. No. 5 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dopolnitelnoe-obrazovanie-detey-v-sovremennom-obshchestve-osnovnye-vidy> (date accessed: 17.03.2026) (in Rus.);

5. Mamontova T.S., Egorova D.D., Shahmenov D.D. Klassifikacionnye harakteristiki obrazovatel'noj gejmifikatsii kak pedagogicheskoy tehnologii obucheniya shkol'nikov i studentov [Classification characteristics of educational gamification as a pedagogical technology for teaching schoolchildren and students] // *Koncept*. 2026. No. 02 (fevral'). ART 261032. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsionnye-harakteristiki-obrazovatelnoy-geymifikatsii-kak-pedagogicheskoy-tehnologii-obucheniya-shkolnikov-i-studentov> (date accessed: 14.03.2026) (in Rus.).

6. Kosov M.E. Sovremennye tendentsii gejmifikatsii v juridicheskoy industrii [Modern trends of gamification in the legal industry] // *Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii*. 2019. No. 6. 293-300 pp. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-geymifikatsii-v-yuridicheskoy-industrii> (date accessed: 17.03.2026) (in Rus.).

7. Azbel' A.A. *Tehnologii uspehnogo obucheniya* [Technologies of successful learning] / Galaktionova T.G., Danilova G.V., Ilyushin L.S. SPb.: Izd-vo SPbGU, 2022. 190 pp. URL: https://pureportal.spbu.ru/files/101114143/_pdf (date accessed: 14.03.2026) (in Rus.).

УДК 37.036.5

А.С. Игнатова

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

Влияние творческо-социальных проектов на развитие личности студента: от исполнителя к созидателю

В статье рассмотрено важность развития творческого потенциала студентов за пределами учебного процесса. Это обусловлено тем, что в неформальной обстановке, свободной от строгих рамок и оценок, студенты получают уникальную возможность для экспериментов и самовыражения. Именно внеучебная творческая деятельность позволяет сформировать ключевые компетенции, такие как креативное мышление, гибкость, адаптивность, эмоциональный интеллект и навыки самоорганизации, которые становятся решающими факторами успеха в современном мире.

Ключевые слова: творческий потенциал, фестиваль творчества, проект, учебный процесс, социальный эффект.

A.S. Ignatova

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

The impact of creative and social projects on student personality development: from performer to creator

The article examines the importance of developing students' creative potential outside of the educational process, due to the fact that in an informal setting, free from strict frameworks and assessments, students receive a unique opportunity to experiment and express themselves. It is extracurricular creative activity that allows you to form key competencies such as creative thinking, flexibility, adaptability, emotional intelligence and self-organization skills, which are becoming crucial success factors in the modern world.

Keywords: creative potential, festival of creativity, project, educational process, social effect.

Современное высшее образование переживает фундаментальную трансформацию. В эпоху цифровизации, доступности информации и автоматизации рутинных задач одной лишь передачи профессиональных знаний становится недостаточно. На первый план выходит задача воспитания развитой личности – человека, обладающего не только компетенциями, но и активной гражданской позицией, критическим мышлением, эмоциональным интеллектom и способностью к созиданию. По данным ВЦИОМ (2024 г.) 53% респондентов из числа молодежи отвергают традиционные устои [1]. В этих условиях, когда у молодежи фиксируется размывание традиционных ценностей и рост отчуждения, университеты ищут новые инструменты для вовлечения студентов в социальные практики, наставничество и для развития критического мышления. Одним из наиболее эффективных и комплексных инструментов становится творческо-социальный проект. Он перестает быть просто дополнительным внеучебным проектом и превращается в мощную среду личностного, социального и даже профессионального роста студента.

Традиционная образовательная система, построенная на лекциях и семинарах, часто формирует у студента позицию пассивного потребителя информации. Участие в творческо-социальном проекте требует проявления инициативы, принятия решений, ответственности за результат перед командой, партнерами и обществом. Влияние творческо-социальных проектов на личность студента не ограничивается отдельными навыками, а носит системный характер. Ниже представлено, какие именно качества формируются и как меняется поведение, мышление и ценности студента:

1. Комплексное формирование «гибких навыков» в условиях реального действия. Теоретические лекции никогда не смогут в полной мере заменить опыт реального проекта. Студент неизбежно осваивает целый спектр ролей: лидера, исполнителя, переговорщика, критика, креатора. Так, в процессе подготовки фестиваля культурного наследия «НИТЬ КУЛЬТУРЫ» (СПбГУПТД) участники осваивают: коммуникацию высокого уровня: учатся выстраивать диалог с контрагентами. У них формируется умение аргументировать, убеждать и слушать; управление временем и ресурсами: совмещение учебы, личной жизни; системное мышление. При этом проект как целостная система (цель – задачи – ресурсы – риски – результат) учит видеть причинно-следственные связи и просчитывать последствия шагов на несколько

ходов вперед. Также, в рамках реализации проекта могут возникать проблемы: срыв договоренностей, отказ волонтера в последний момент, техническая неисправность на мероприятии. Опыт преодоления проблем формирует стрессоустойчивость и навык быстрого принятия решений в условиях неопределенности.

2. Также, в процессе участия в проекте происходит развитие эмоционального интеллекта и эмпатии. В отличие от технического или коммерческого проекта, творческо-социальный проект по определению сфокусирован на человеке и его чувствах. Чтобы помочь ветеранам, организовать инклюзивный мастер-класс для детей с ОВЗ, снять фильм о забытых традициях малой родины или создать арт-объект на актуальную социальную тему, студент должен преодолеть собственный эгоцентризм. Он сталкивается с реальной болью, радостью, страхами и надеждами других людей, а не с абстрактными задачами из учебника. Этот опыт пробуждает эмпатию – способность распознавать эмоции другого и реагировать на них адекватно. Социальная чуткость перестает быть абстрактной категорией и становится практическим инструментом. Студент учится задавать правильные вопросы: «А что действительно нужно этим людям?», «Не навредим ли мы своей помощью?». Формируется ответственность не перед абстрактным «обществом», а перед конкретными людьми – благополучателями. Это напрямую коррелирует с духовно-нравственными ценностями (коллективизм, милосердие, взаимопомощь), которые, как показывают опросы, находятся в зоне риска у современной молодежи.

3. Во время реализации проекта у участников повышается самооценка и преодолевается страх ошибок. Психологи отмечают, что многие современные студенты страдают от «синдрома самозванца» и патологического страха публичности и неудачи. Перфекционизм, подогреваемый социальными сетями, парализует волю. Положительная обратная связь: благодарность ветерана, слезы радости ребенка, победа в грантовом конкурсе, положительная заметка в газете, просто успешно проведенное многолюдное мероприятие – оказывают мощное психотерапевтическое действие. Студент воочию видит материальный, осязаемый результат своего труда. Это формирует здоровую, устойчивую самооценку.

4. Происходят изменения в поиске идентичности, обретении смыслов и экзистенциальной устойчивости. Опросы ВЦИОМ фиксируют у молодежи до 25 лет не только размывание традиционных ценностей, но и рост апатии, скепсиса, чувства потерянности [2]. Творческо-социальный проект становится действенным ответом на вопрос «ради чего все это?». Участвуя в сохранении культурного наследия, решении локальной социальной проблемы или поддержке уязвимых групп, студент наполняет свою жизнь высшими смыслами, выходящими за рамки сиюминутного потребления.

5. Интеграция теории и практики, раскрытие подлинной креативности играют большую роль в формировании молодых людей. В отличие от сухой, регламентированной академической задачи (курсовой или лабораторной работы), творческий проект требует принципиально иного типа мышления – дивергентного. Проект позволяет протестировать абстрактные профессиональные знания (маркетинг, менеджмент, дизайн, психологию) в реальных условиях социума. Студент видит разрыв между «как правильно в учебнике» и «как работает в жизни» – и учится находить творческие компромиссы.

6. Участие в творческо-социальном проекте, а тем более в его разработке, оказывает влияние на профессиональное самоопределение и карьерный старт. Помимо личного роста, проектная деятельность имеет прямой прагматический эффект. Работодатели во всем мире ставят опыт реализации проектов выше среднего балла диплома. Участие в проекте – это доказанная инициативность, умение работать в команде, доводить дела до конца. Часто именно в проекте студент находит свое истинное призвание, пробуя себя в разных ролях и понимая, что ему действительно нравится. Более того, успешный проект может перерасти в стартап или общественную организацию, давая студенту первый опыт предпринимательства и управления.

Подчеркивая позитивное влияние творческо-социальных проектов на личность студента, необходимо обозначить и риски. Проектная деятельность требует огромной отдачи энергии, времени и нервов. Энтузиазм без системы может привести к «выгоранию» – состоянию эмоционального истощения, цинизма и снижения чувства собственной эффективности. Это особенно вероятно в социальных проектах, где студент сталкивается с большим объемом человеческого взаимодействия.

Творческо-социальный проект – это не факультативное дополнение к учебе, а самостоятельный инструмент воспитания личности. Он превращает студента из пассивного наблюдателя и потребителя в активного творца социальной реальности. Именно в проектной деятельности рождаются и закаляются навыки, которые невозможно измерить, но которые на 80% определяют жизненный успех и психологическое благополучие: ответственность, эмпатия, воля, креативность и умение вести за собой.

Анализ двух реализуемых в СПбГУПТД проектов – Всероссийского фестиваля культурного наследия «НИТЬ КУЛЬТУРЫ» (2025 г.) и Городского фестиваля творчества молодежи «ГлоуФест» (2026 г.) – показывает, что при всех различиях в масштабе, тематике и ценностных ориентирах, оба проекта дают студентам личностное развитие, включающее опыт инициативы и самостоятельного принятия решений; ответственность перед командой и благополучателями;

преодоление страха ошибки через публичный результат; переживание собственной нужности и сопричастности.

Оба проекта объединяет трехуровневая структура реализации, включающая этап отбора, образовательный блок и итоговое публичное мероприятие. В каждом проекте прослеживается интеграция образовательной и творческой составляющих: участники не только демонстрируют свои достижения, но и развивают профессиональные компетенции через мастер-классы, встречи с экспертами или онлайн-курсы. Завершающим этапом обоих проектов выступает масштабное публичное событие – очный фестиваль или гала-концерт, объединяющее финалистов, экспертов и зрительскую аудиторию. Кроме того, оба проекта используют цифровые инструменты для регистрации и приема конкурсных материалов, а также предусматривают создание у участников материалов для профессионального портфолио.

Вместе с тем проекты имеют принципиальные различия. Фестиваль «НИТЬ КУЛЬТУРЫ» представляет собой всероссийское событие, ориентированное на сохранение и популяризацию культурного наследия народов России, тогда как проект «ГлоуФест» ограничен городским масштабом и нацелен на развитие навыков в сфере современных сценических искусств и креативных индустрий. Целевая аудитория «НИТЬ КУЛЬТУРЫ» шире и включает школьников, студентов колледжей и вузов из различных регионов страны, в то время как проект «ГлоуФест» ориентирован преимущественно на студенческую молодежь Санкт-Петербурга.

Различается и содержательное наполнение этапов. В проекте «НИТЬ КУЛЬТУРЫ» этап отбора реализуется через фотоконкурс «Душа России» и регистрацию на цифровой платформе, образовательный модуль представлен онлайн-курсом «Культурный код России», а итоговый фестиваль включает выставочную экспозицию, интерактивный квиз, мастер-классы и культурно-экскурсионную программу для иногородних участников. В проекте «ГлоуФест» отбор проходит в формате живых прослушиваний с экспертной оценкой, образовательный модуль состоит из встреч с экспертами индустрии и практических мастер-классов с потенциальными работодателями, а финальный гала-концерт акцентирован на публичных выступлениях, награждении победителей и создании профессионального портфолио.

Ценностная основа проектов также различна. Фестиваль «НИТЬ КУЛЬТУРЫ» базируется на идеях патриотизма, сохранения исторического наследия и межкультурного диалога, тогда как проект «ГлоуФест» ориентирован на профессиональную реализацию, интеграцию в культурную среду и формирование устойчивого сообщества молодых творцов.

Оба проекта, реализуемые в рамках единой методологической основы СПбГУПТД, обеспечивают разнообразие форм работы со студенческой молодежью. «НИТЬ КУЛЬТУРЫ» выступает платформой для сохранения культурного наследия и укрепления общероссийской идентичности, а проект «ГлоуФест» – стартовой площадкой для карьеры в креативных индустриях. В совокупности они позволяют университету охватывать различные категории обучающихся, решая как задачи воспитания гражданской позиции, так и задачи профессиональной подготовки кадров для сферы культуры и искусства, что в полной мере соответствует миссии СПбГУПТД как центра креативных индустрий и дизайна. В то же время, оба проекта решают одновременно творческие и социальные задачи.

Таким образом, творческо-социальный проект является самостоятельным и незаменимым предметом воспитания личности. Гипотеза о его значительной роли в развитии личности студента полностью подтверждается, именно творческо-социальный проект превращает студента из пассивного наблюдателя и потребителя в активного творца социальной реальности, развивая то, что на 80% определяет жизненный успех и психологическое благополучие: ответственность, эмпатию, волю, креативность и умение вести за собой.

Список литературы

1. Аналитический центр ВЦИОМ: Традиции в эпоху перемен. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/tradicii-v-ehpokhu-peremen> (дата обращения: 17.03.2026).
2. Аналитический центр ВЦИОМ: Усталость и ее причины. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ustalost-i-ee-prichiny?ysclid=mnkdmoklmq594919430> (дата обращения: 19.03.2026).

References

1. VCIOM Analytical Center. Traditsii v epokhu peremen [Traditions in an Era of Change] // URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/tradicii-v-ehpokhu-peremen> (date accessed: 17.03.2026).
2. VCIOM Analytical Center. Ustalost' i ee prichiny [Fatigue and Its Causes] // URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ustalost-i-ee-prichiny> (date accessed: 19.03.2026).

УДК 339.138

М.С. Скороход

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

СОВРЕМЕННЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С БОЛЕЛЬЩИКАМИ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ

© М.С. Скороход, 2026

В статье рассматривается эволюция фан-движений, анализируется двойственная роль болельщиков в спорте. Особое внимание уделяется трансформации спортивного маркетинга. Сравниваются традиционные подходы и EQ-маркетинг, ориентированный на эмоциональную связь и долгосрочную лояльность. Исследуется влияние социальных сетей на спортивные трансляции. Отмечается, что ключевым условием успеха выступает этический подход и искреннее уважение к болельщикам.

Ключевые слова: болельщики спортивных клубов, фанатская культура, EQ-маркетинг, персонализация, программы лояльности, социальные сети, спортивный маркетинг, клиентоориентированность

M.S. Skorokhod

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
Institute of business communications
191186, Saint Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

MODERN COMMUNICATION APPROACHES TO THE ORGANIZATION OF WORK WITH FANS OF SPORTS CLUBS

The article examines the evolution of fan movements, analyzes the dual role of fans in sports. Special attention is paid to the transformation of sports marketing. The traditional approaches and EQ marketing, focused on emotional connection and long-term loyalty, are compared. The influence of social networks on sports broadcasts is investigated. It is noted that the key condition for success is an ethical approach and sincere respect for the fans.

Keywords: sports club fans, fan culture, EQ-marketing, personalization, loyalty programs, social networks, sports marketing, customer orientation

В современных спортивных клубах болельщики перестали быть пассивными наблюдателями. Сегодня они играют немаловажную роль, от лояльности и активности, от которых напрямую зависят финансовые показатели клуба (продажа билетов, абонементов, атрибутики), медийная привлекательность (контракты со спонсорами) и психологический фон команды. Фанатская база обеспечивает клубу конкурентное преимущество как во время матчей, так и в повседневной жизни. Глубокая эмоциональная связь между клубом и трибунами превращает спортивное событие из зрелища в ритуал, что значительно повышает стоимость бренда. Целью данной статьи является анализ и систематизация современных коммуникационных подходов к организации работы с болельщиками спортивных клубов, а также выявление наиболее эффективных инструментов построения долгосрочной лояльности аудитории.

Первые организованные фанатские движения появились в Древнем Риме. Их возникновение было напрямую связано с популярнейшим видом спорта античности – скачками на колесницах. В качестве примера масштаба этого явления можно привести главный римский ипподром – Циркус Максимус, который вмещал до 250 тысяч зрителей (самый большой современный стадион в мире рассчитан на 150 тысяч мест). Только размеры арен позволяют оценить уровень популярности этих состязаний. Более того, подобные сооружения строились не только в Риме, но и по всей империи. При этом гладиаторские бои считались уделом всего народа, тогда как скачки привлекали более целенаправленную и принципиальную аудиторию. Целенаправленность выражалась в том, что зрителям было недостаточно просто наблюдать за

гонками, они стремились делать то, чем известны современные радикальные фанаты. Они делились на группы по принципу преданности определённым командам и носили их фирменные цвета.

На Руси в дни праздников за играми собиралось множество зрителей самого разного возраста, от детей до пожилых людей. Болели преимущественно за своих, особенно когда состязались между собой жители разных деревень или городских районов. Народная любовь была присуща таким играм, как кулачные бои [рис. 1], горелки, городки, чехарда, жмурки, чижик и лапта. Некоторые из перечисленных игр дошли до нашего времени, хотя их популярность уже не так велика, как раньше. А традиция активной поддержки во время состязаний сохранялась на Руси на протяжении столетий.

Понятие болельщика, близкого к современному, начало оформляться во второй половине XIX века. В этот период в Англии футбол [рис. 2] приобрёл знакомые сегодняшнему зрителю очертания, и одновременно происходило зарождение субкультуры футбольных фанатов. Стычки между болельщиками разных команд были нередки, причём зачастую в них оказывались вовлечены и сами футболисты. Постепенно противостояние между фанатами клубов стало восприниматься как явление, по значимости не уступающее самой игре. Фактически оно превратилось в параллельный вид спорта, в котором болельщики выступают непосредственными участниками. В данный период между группами различных клубов начали складываться устойчивые отношения, которые могли быть как враждебные, так и дружественные, что сохраняется и в современной фанатской культуре [1].



Рис. 1. Кустодиев Б. М.
«Кулачный бой на Москва-реке»



Рис. 2. Футбольный матч Англия – Шотландия
1872 года

Представленная историческая справка позволяет сказать, что феномен организованной поддержки спортивных команд и состязаний имеет глубокое прошлое, уходящее в античность и прослеживающееся в разных культурах. В Древнем Риме зрители скачек на колесницах впервые продемонстрировали разделение на группы по принципу преданности командам и ношение фирменных цветов. На Руси, в свою очередь, традиция активной поддержки во время народных игр (кулачных боёв, чехарды и других) также была широко распространена. В Англии XIX века, с оформлением футбола в его современном виде, данное явление эволюционировало в субкультуру, где противостояние болельщиков стало самостоятельным «параллельным видом спорта» с устойчивыми отношениями вражды и дружбы. Что позволяет говорить о потребности зрителя в эмоциональном участии и групповой идентификации, которые были универсальны и неизменны на протяжении веков, меняясь лишь во внешних проявлениях в зависимости от эпохи и вида спорта.

Активная поддержка болельщиков создаёт особую атмосферу на спортивных соревнованиях, которая влияет на игроков, судей и ход матча. Зрители обеспечивают эмоциональную и визуальную поддержку своей команде. Фан-сектор поет песни, машет флагами, вывешивает баннеры. Болельщики оказывают психологическое давление на соперников, а в некоторых случаях и на судейскую бригаду. Но чрезмерная эмоциональность может перерасти в негативные формы, болельщики оскорбляют друг друга, используют пиротехнику и беспорядки. Примером служит сорванный матч чемпионата Нидерландов в мае 2023 года между «Гронингеном» и «Аяксом» из-за действий фанатов [рис. 3]. Проведение игр без зрителей, вследствие пандемийных ограничений или санкций, негативно сказывается на динамике, мотивации спортсменов, хотя позволяет игрокам сосредоточиться на тактике без внешнего

давления. Поддержка болельщиков является значимым фактором в спорте, однако должна выражаться в уважительных рамках, исключающих насилие, ругательство и вмешательство в судейство [2].



Рис. 3. Сорванный матч между «Гронингеном» и «Аяксом» 14 мая 2023 года

Роль болельщиков в спорте имеет две стороны. Их эмоциональная и визуальная поддержка создаёт уникальную атмосферу, мотивирует команду и усиливает зрелищность соревнований. Но неконтролируемая агрессия и нарушения со стороны фанатов способны разрушить игру и дискредитировать саму идею справедливого соперничества, как это произошло на матче в Нидерландах. Идеальным представляется формат поддержки, в котором сохраняются азарт и давление на соперника, но они остаются в рамках уважения к правилам, судьям и противоположной команде. Без зрителей спорт теряет динамику и эмоциональный накал, поэтому присутствие болельщиков требует от них высокой степени самодисциплины и ответственности.

Для понимания современных изменений в спортивном маркетинге следует различать традиционный маркетинг и EQ-маркетинг. Традиционный сосредоточен на продаже билетов, атрибутики и трансляций, его инструментами являются скидки, акции и статистика. Он решает оперативные задачи, но не затрагивает глубинные мотивы болельщиков. EQ-маркетинг (Emotional Quotient – эмоциональный фактор) основан на управлении эмоциями аудитории. У которого в основе эмпатия, подлинность и создание сообщества. Для него характерны лояльность, вовлечённость и эмоциональная связь, которые в долгосрочной перспективе ценнее разовых продаж. В спорте, где эмоции играют главную роль, EQ становится критическим фактором успеха. Развитие любительских лиг и массовых забегов превратило фаната в активного участника. Пример футбольного клуба «Реал Мадрид» показывает, как публикации повседневной жизни игроков, такие как восстановление после травм, время с семьей, создают эмоциональную связь и делают ближе к команде.

Искусственный интеллект помогает анализировать эмоциональную окраску постов в соцсетях, предотвращая скандалы. Достаточно запросить у нейросети анализ текста на предмет восприятия и получить более корректную формулировку. Кастомизация мерча – это будущее спортивных клубов. Простые футболки с логотипом уступают место ограниченным коллекциям, коллаборациям с модными брендами и возможности для фаната участвовать в создании дизайна. Главным трендом является переход от массового вещания к персонализированному диалогу. EQ-маркетинг позволяет клубам видеть в болельщике не просто потребителя, а часть команды, чьи эмоции и мнение действительно важны [3].

Переход от традиционного маркетинга к EQ-маркетингу в спорте представляется неизбежным. Современный болельщик хочет чувствовать эмоциональную близость с клубом, видеть лицо спортсменов. Использование искусственного интеллекта для анализа публикаций помогает избежать репутационных потерь, а кастомизация мерча и персонализированный диалог вместо массового сообщения действительно меняют отношение фаната от потребителя к участнику. Однако ключевым вопросом остается готовность клубов искренне делиться не только победами, но и трудностями, чтобы эмоциональная связь была подлинной, что позволит выстроить доверительные отношения с болельщиками.

Необходимо также учесть роль социальных сетей в спортивных трансляциях. Телевидение сохраняет позиции самой популярной платформы для просмотра спортивных трансляций. Онлайн-платформы, включая Telegram и ВКонтакте, занимают значительную и постоянно растущую долю. Социальные сети стали неотъемлемой частью жизни людей, и их использование продолжает

увеличиваться. Среди пользователей социальных сетей во время спортивных трансляций преобладают мужчины (60% против 40% женщин), хотя в некоторых странах этот гендерный разрыв постепенно сокращается. Основную аудиторию составляет молодёжь в возрасте от 18 до 34 лет. Присутствует также значительная доля пользователей старшего возраста, что также позволит расширить аудиторию. Анализ хештегов показывает, что внимание зрителей сосредоточено на наиболее популярных видах спорта: футболе, баскетболе, теннисе и хоккее. Результаты свидетельствуют о необходимости учитывать социальные сети при планировании и продвижении спортивных мероприятий. Перспективным направлением является использование технологий искусственного интеллекта для анализа больших объёмов данных и выявления трендов. Социальные сети не только способствуют привлечению новой аудитории, но и повышают уровень взаимодействия между спортсменами и болельщиками, что, в свою очередь, укрепляет интерес к спортивным событиям и их позиции в обществе [4].

Социальные сети стали значимым каналом спортивных трансляций наряду с телевидением, особенно среди молодёжи, хотя мужчины по-прежнему преобладают. Присутствие старшей аудитории открывает возможности для расширения. А использование искусственного интеллекта для анализа данных и укрепление прямого взаимодействия между спортсменами и болельщиками через соцсети являются ключевыми факторами роста интереса к спорту.

Каждому спортивному клубу необходимо финансирование. Для клубов без неограниченного бюджета главным ресурсом становится сам болельщик как клиент. Необходимо собирать данные о зрителях, социально-демографические характеристики, стиль жизни, мотивы посещения. Опросы, оформление абонементов и социальные сети помогут это сделать, заноса информацию в CRM-систему. Это позволяет сегментировать аудиторию, персонализировать предложения, отслеживать историю взаимодействий и удерживать болельщиков. Эффективным инструментом выступают программы лояльности: скидочные карты, накопление баллов, призы, доступ к закрытым мероприятиям. Для держателей абонементов можно предлагать эксклюзивные бонусы, как в клубах национальной баскетбольной ассоциации (экскурсии по стадиону, бесплатные билеты для друзей, поездки на выездные игры). Важную роль играет комфорт на стадионе. Парковка, вежливый персонал, кафе, детские зоны, предматчевые шоу, высокий ассортимент атрибутики повышают лояльность посетителей матча. Грамотная билетно-абонементная программа с разными ценовыми категориями и семейными абонементом повышает ценность мероприятия; а бесплатные билеты обесценивают событие [5].

Финансовая модель большинства российских спортивных клубов остаётся неустойчивой из-за высокой зависимости от региональных бюджетов. Переориентация на болельщика, как на ключевого клиента, сбор данных, CRM, программы лояльности и улучшение стадионного опыта позволяют не только увеличить доходы, но и снизить риски при возможном сокращении господдержки. Успех «Динамо Минск» и «Зенит-Казань» доказывает, что даже без высокого финансирования можно сохранить и качественно улучшить аудиторию, если выстроить системную работу с ней. Поэтому, клиентоориентированность является необходимым условием жизни и развития спортивных клубов в России.

Персональный подход к болельщикам становится ключевым фактором в спорте. Индивидуальный подход, основанный на анализе поведения и предпочтений клиентов, позволяет создавать уникальный опыт, укреплять лояльность и выделяться среди конкурентов. Бонусы на день рождения, уведомления о специальных акциях повышают доверие, вовлечённость и длительность взаимодействия с клиентом. Эффективные программы лояльности включают начисление баллов за посещение матчей, скидки на билеты и атрибутику, эксклюзивный доступ к тренировкам и встречам с игроками, партнёрские предложения. Использование мобильных приложений и систем уведомлений позволяет автоматизировать и персонализировать коммуникацию, а регулярное обновление бонусов на основе обратной связи сохраняет актуальность программ. Современные технологии, такие как искусственный интеллект и машинное обучение, помогают анализировать данные и прогнозировать желания болельщиков, предлагая им необходимый контент и услуги в реальном времени, что даёт конкурентное преимущество. Личные поздравления и бонусы вызывают положительные эмоции у болельщиков, усиливают чувство принадлежности и доверия, и болельщик отвечает активной поддержкой [6].

Персонализация – это стратегия, основанная на понимании интересов, истории покупок и поведенческих моделей клиента. Она повышает конверсии, средний чек и формирует лояльность. Клиент, чувствующий себя понятым, возвращается сам и приводит новых покупателей. Для персонализации

необходимы сбор и обработка данных. Искусственный интеллект помогает находить скрытые закономерности, предсказывать следующий товар и формировать рекомендации в реальном времени. Динамический контент воспринимается как полезный сервис, а не как реклама. Необходимо выбрать верный канал. Мессенджеры и соцсети подходят для быстрых уведомлений и новостей, email – для вдумчивого диалога, push и SMS – для мгновенной связи, чат-боты – для круглосуточной поддержки. Этичная персонализация строится на прозрачности, контроле со стороны клиента и безопасности данных. Ключевыми параметрами успеха являются пожизненная ценность клиента и его удовлетворённость [7].

Персональный подход к болельщикам становится определяющим фактором в современном спорте, но технологии и искусственный интеллект лишь инструменты. Без искреннего желания клуба узнать своих болельщиков, а не просто монетизировать их лояльность, все эти бонусы и уведомления останутся формальностью. Если зритель понимает, что клуб хочет только продать ему абонемент или атрибутику, доверие может смениться на раздражение. Этичный подход основан на уважении к болельщику, признании его преданности, и поддержку команды. Персонализация полезна, но только как дополнение к живой атмосфере, традициям и честным отношениям между клубом и фанатами. Без этой основы любые программы лояльности быстро потеряют свою ценность.

Феномен болельщика прошёл долгую эволюцию от Древнего Рима и народных игр на Руси до субкультуры футбольных фанатов в Англии XIX века. На всех этапах неизменной оставалась потребность зрителя в эмоциональной вовлечённости и групповой идентификации. Роль болельщиков двойственна, она выступает как поддержка, создаёт атмосферу и мотивирует команду побеждать, но неконтролируемая агрессия способна разрушить игру, что требует от каждого фаната ответственности. В спортивном маркетинге наблюдается переход от традиционных методов к EQ-маркетингу, ориентированному на эмоции и долгосрочную лояльность. Цифровые технологии становятся инструментами персонализации, однако ключевым условием остаётся этичный подход: прозрачность, контроль клиента, безопасность данных. Для российских клубов, зависимых от региональных бюджетов, переориентация на болельщика как на ключевого клиента является необходимой стратегией. Но любые действия окажутся неэффективными без искреннего желания клуба строить доверительные отношения, основанные на уважении и общих ценностях.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат экономических наук, Миронова Л.А.

Scientific supervisor: Associate professor, PhD, Mironova Liubov Alekseevna.

Список литературы

1. Болельщики. История возникновения. Виды боления. URL: <https://moodle.mmc.rightside.ru/mod/page/view.php?id=7910> (дата обращения: 21.03.2026)
2. Болельщики и успех команды. Как их поддержка меняет исход игры. URL: https://aif.ru/sport/football/bolelshchiki_i_uspeh_komandy_kak_ih_podderzhka_menyaet_ishod_igry (дата обращения: 21.03.2026)
3. EQ vs. традиционный маркетинг в работе с болельщиками. URL: <https://www.sports.ru/others/blogs/3352466.html> (дата обращения: 21.03.2026)
4. Тропарев А. В. Роль социальных сетей в прямых трансляциях спортивных событий в интернете // Актуальные исследования. 2023. №28 (158). Ч. I. С. 38-43. URL: <https://apni.ru/article/6737-rol-sotsialnikh-setej-v-priyamikh-translyatsiy> (дата обращения: 21.03.2026)
5. Управление взаимоотношений с болельщиками. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-vzaimootnosheniy-s-boleschikami> (дата обращения: 25.03.2026)
6. Персональный подход к болельщикам. URL: <https://zengrecha.ru/personalizaciya-v-sporte/> (дата обращения: 25.03.2026)
7. Персонализация общения: современные подходы к индивидуализации коммуникации с клиентами. URL: <https://edna.ru/blog/personalizaciya-obshheniya-sovremennye-podhody-k-individualizaczii-kommunikaczii-s-klientami/> (дата обращения: 25.03.2026)

References:

8. *Bolel'shchiki. Istoriya vozniknoveniya. Vidy boleniya* [The fans. The history of its origin. Types of pain]. – URL: <https://moodle.mmc.rightside.ru/mod/page/view.php?id=7910> (accessed: 21.03.2026). (in Rus.)

9. *Bolel'shchiki i uspekhi komandy. Kak ikh podderzhka menyaet iskhod igry* [The fans and the success of the team. How their support changes the outcome of the game]. – URL: https://aif.ru/sport/football/bolelshchiki_i_uspekhi_komandy_kak_ikh_podderzhka_menyaet_ishod_igry (accessed: 21.03.2026). (in Rus.)
10. *EQ vs. traditsionnyi marketing v rabote s bolel'shchikami* [EQ vs. traditional marketing in dealing with fans]. – URL: <https://www.sports.ru/others/blogs/3352466.html> (accessed: 21.03.2026). (in Rus.)
11. *Troparev A.V. Rol' sotsial'nykh setei v pryamykh translyatsiyakh sportivnykh sobytii v internete* [The role of social networks in live broadcasts of sports events on the Internet] // Aktual'nye issledovaniya. – 2023. – No. 28 (158). – Pt. I. – pp. 38–43. – URL: <https://apni.ru/article/6737-rol-sotsialnykh-setej-v-pryamikh-translyatsiy> (accessed: 21.03.2026). (in Rus.)
12. *Upravlenie vzaimootnoshenii s bolel'shchikami* [Fan Relations Management]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-vzaimootnosheniy-s-bolelshchikami> (accessed: 25.03.2026). (in Rus.)
13. *Personal'nyi podkhod k bolel'shchikam* [Personal approach to the fans]. – URL: <https://zengrecha.ru/personalizaciya-v-sporte/> (accessed: 25.03.2026). (in Rus.)
14. *Personalizatsiya obshcheniya: sovremennye podkhody k individualizatsii kommunikatsii s klientami* [Personalization of communication: modern approaches to individualization of communication with clients]. – URL: <https://edna.ru/blog/personalizatsiya-obshheniya-sovremennye-podkhody-k-individualizatsii-kommunikatsii-s-klientami/> (accessed: 25.03.2026). (in Rus.)

УДК 659.235

А.П. Спыну

Санкт-Петербургский Государственный Университет Промышленных Технологий и Дизайна,
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

УПРАВЛЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОЙ КОММУНИКАЦИЕЙ МЕЖДУНАРОДНЫХ ДЕПАРТАМЕНТОВ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

© А.П. Спыну, 2026

В статье анализируются проблемы организации внутренних коммуникаций международных департаментов нефтегазовых компаний в условиях санкционного давления и ограничений. Рассматриваются последствия западных санкций, введенных после февраля 2022 года, что привели к необходимости увеличения количества инженеринговых центров в стране, ускоренному внедрению программ импортозамещения и поиску альтернативных поставщиков, главным образом в Китае. Особое внимание уделено сложностям взаимодействия между международными департаментами из-за языкового барьера и необходимости передачи технической информации. В статье отмечается важность разработки антикризисной модели или алгоритма коммуникаций для повышения эффективности управления проектами и минимизации рисков в новых условиях.

Ключевые слова: антикризисная коммуникация, управление проектами, санкции, импортозамещение, энергетика, стратегия, решения, нефтегазовое оборудование, каналы связи, департамент, обратная связь, проектирование, инженеринг, бизнес

A.P. Spynu

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

ANTI-CRISIS COMMUNICATION MANAGEMENT OF INTERNATIONAL DEPARTMENTS IN THE OIL AND GAS SECTOR UNDER SANCTIONS

This article analyzes the challenges of organizing internal communications within the international departments of oil and gas companies amid sanctions pressure and restrictions. It examines the consequences of Western sanctions imposed after February 2022, which led to the need to increase the number of engineering centers in the country, the accelerated implementation of import substitution programs, and the search for alternative suppliers, primarily in China. Particular attention is paid to the difficulties in communication between international departments due to language barriers and the need to transfer technical information. The article highlights the importance of developing a crisis-response model or communication algorithm to improve project management efficiency and minimize risks under the new conditions.

Keywords: crisis communication, project management, sanctions, import substitution, energy sector, strategy, solutions, oil and gas equipment, communication channels, department, feedback, designing, engineering, business.

Современный рынок, отличающийся высокой динамикой, изменчивостью и санкционными ограничениями, требует от компаний максимальной гибкости и способности быстро адаптировать стратегии развития к новым реалиям. Этот вызов усугубляется внешнеполитическим давлением, стремительным технологическим прогрессом, повсеместным внедрением искусственного интеллекта во все сферы человеческой деятельности, что в свою очередь диктует необходимость не просто эффективного использования того, что есть, а фундаментального изменения отношения к ресурсам компании, что в совокупности стимулирует поиск, разработку и внедрение новых методов коммуникаций и управления бизнесом.

Постановлением Правительства РФ от 30 апреля 2020 г. № 616 были введены ограничения на закупку зарубежной промышленной продукции государственными и муниципальными заказчиками. Цель данной меры заключается в снижении зависимости от зарубежных технологий и стимулировании отечественного производства, а также развитии партнерства с дружественными государствами, в частности со странами БРИКС.

Однако события февраля 2022 года значительно усложнили ситуацию. После начала специальной военной операции Западные страны, включая США и ЕС, ввели санкции, существенно ограничившие

поставки высокотехнологичной продукции для нефтегазового сектора России. Были заблокированы поставки оборудования для арктического, глубоководного и сланцевого бурения, проекты по производству сжиженного природного газа (СПГ), а в том числе и услуги по обслуживанию оборудования. Это создало дополнительные проблемы для российских компаний, вынудив их ускоренно внедрять программы импортозамещения, создавать новые инженеринговые подразделения по направлениям и искать альтернативных поставщиков, главным образом в Китае.

Несмотря на предпринимаемые шаги инженеринговых департаментов, доступ к передовым западным технологиям остается затруднительным, что создает значительные вызовы для нефтегазовой отрасли. Одной из наиболее острых проблем, выявленной в процессе рабочих командировок в КНР для сопровождения проекта, стала организация эффективной внутренней коммуникации между подразделениями компаний, особенно международными отделами, занятыми разработкой и изготовлением нефтегазового оборудования. Сложности возникают, как в своевременной передаче информации (инструкций, распоряжений и пр.) внутри подразделений, так и в координации действий с Заказчиком, что замедляет принятие решений и увеличивает сроки исполнения договорных обязательств Поставщиком. Эти трудности приводят к серьезным последствиям: затягиванию сроков выпуска готовой продукции, наложению штрафов и значительным финансовым убыткам, а также создают риски для репутации компании и стабильности её операционной деятельности.

Анализ внешнеполитических изменений из авторитетных СМИ (таких как РИА Новости, Коммерсантъ), показывает, что к 2026 году в условиях ужесточающийся конкуренции за рынки энергоресурсов и борьбы за международное лидерство странам, необходимо решать комплексные задачи. По мнению автора, в настоящее время приоритетными являются одновременное укрепление технологического потенциала и повышение эффективности производства в нефтегазовом сегментах без ущерба для качества продукции. Это должно способствовать увеличению количества и качества сотрудничества с иностранными поставщиками из дружественных стран, а также поиску и оптимизации систем внутрикорпоративных и международных коммуникаций.

Особое значение приобретает формирование оптимальной структуры взаимодействия сотрудников отделов внутри компаний, установление четких вертикалей коммуникации и устранение языкового барьера между департаментами, способствующего искажениям информации при ее кодировании, передаче, обработке, обратной связи. Поэтому особую актуальность приобретает антикризисная коммуникация — система стратегического управления информационными потоками, направленная на сохранение стабильности бизнеса.

Таким образом, возникает необходимость в разработке методов, алгоритмов или обоснованных подходов к совершенствованию организационно-коммуникационных механизмов подразделений, участвующих в проектировании, производстве и поставке нефтегазового оборудования.

Цель настоящего исследования — выявить оптимальные подходы к решению проблем взаимодействия между международными департаментами, возникающих из-за языкового барьера и необходимости передачи сложной технической информации, путем изучения их организационно-коммуникационных механизмов.

Исходя из указанной цели, задачи исследования могут быть структурированы следующим образом:

Задачи исследования:

1. Выявить в нормативно-методической и проектной документации, соответствующей международным стандартам менеджмента, механизмы и требования, направленные на минимизацию рисков возникновения кризисных ситуаций взаимодействия подразделений.

2. Проанализировать на практике организационно-коммуникационные механизмы взаимодействия международных департаментов, участвующих в проектировании и производстве нефтегазового оборудования.

3. Предложить модель и алгоритм, позволяющие повысить качество и скорость внутренних коммуникаций международных департаментов, основываясь на требованиях международных стандартов типа ISO, API.

В связи с отсутствием у компаний опыта изготовления данного вида оборудования в России и КНР в соответствие международных стандартов качества, а также отсутствием регламентов и стандартов, предъявляемых требования к внутренней коммуникации, все это создаёт риски для производственных показателей. С целью минимизации рисков компаний, предлагается разработать алгоритмы и внедрить модель антикризисной коммуникации в структурные подразделения международных департаментов для повышения качества взаимодействия, своевременной информированности ответственных сотрудников отделов по направлениям, повышения контроля информационных потоков при проектировании и изготовлении нефтегазового оборудования и управления проектом в целом.

1. Анализ методической информации

В условиях санкционного давления и ограниченного доступа к зарубежным технологиям для нефтегазового сектора России, одну из приоритетных ролей приобретает эффективная организация внутренних коммуникаций между международными департаментами компаний для управления бизнесом.

Анализ практического опыта и выявленных проблематик, возникших в ходе сопровождения проекта, показывает, что при сотрудничестве компаний с международными организациями необходимо выстраивать эффективные процессы внутренней и внешней коммуникации. Это касается взаимодействия с членами команд, Поставщиков и Субпоставщиков в рамках аутсорсинга или договорных обязательств, уже на этапе проработки и согласования документации. Оптимальным решением является закрепление этих требований в договорных обязательствах на этапе утверждения. Организация также обязана установить и обеспечить функционирование формализованного процесса обмена информацией со всеми внешними сторонами, включая Заказчиков [3, с.13]. В условиях стремительного технического развития, повсеместного распространения смартфонов и планшетов, обмен информацией происходит практически в режиме реального времени, что требует от организаций готовности своевременно отвечать на технические вопросы и запросы в процессе проектирования и изготовления оборудования. На характер, объём и своевременность передаваемой информации влияют такие факторы, как географическое положение организаций, её масштабы, структура и виды деятельности.

Обмен информацией — это процесс совместного использования сведений, направленный на укрепление доверия, развитие партнёрских отношений, повышение достоверности, осведомлённости и качества принимаемых решений [2, с.4].

В этом контексте важно разграничить техническую коммуникацию и внутренние коммуникации (внутренний PR). Внутренние коммуникации — это система взаимодействия между руководством и сотрудниками, направленная на формирование лояльности, трансляцию корпоративных ценностей и повышение вовлечённости персонала. Это стратегический инструмент, обеспечивающий обмен информацией (сверху вниз, снизу вверх, горизонтально) для создания единого информационного поля [4]. В условиях кризиса и санкционного давления именно внутренний PR становится фундаментом для сохранения команды и обеспечения её работоспособности, что напрямую влияет на успех технической коммуникации с международными партнёрами.

Модель, представленная международным стандартом менеджмента ISO 29001, основанная на циклическом подходе PDCA («Планируй-Делай-Проверяй-Действуй»), представляет собой общую схему последовательных действий, применимых для формирования и совершенствования системы коммуникативных взаимодействий в рамках проектной деятельности. Данный цикл позволяет выстроить этапы планирования, реализации, проверки и коррекции коммуникационной политики, обеспечивая эффективную координацию информационных потоков между участниками проекта (см.рис.1), но является более обобщенной.

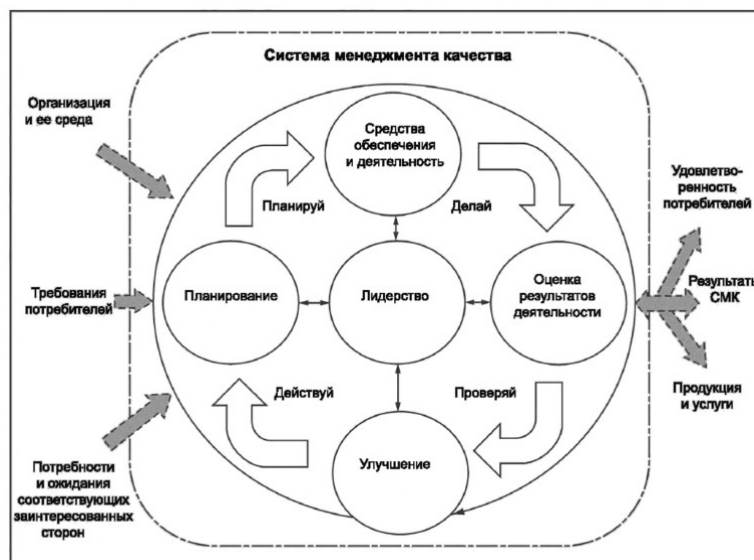


Рис.1. PDCA - Цикл "Планируй-делай-проверяй-действуй" [1, с.6]

В качестве примера рассмотрим схему коммуникаций и обмена информацией, поскольку сообщения могут отличаться по содержанию, однако приёмы и инструменты для их передачи зачастую универсальны. Такой подход позволяет выявить общие закономерности и оптимизировать процессы взаимодействия между различными подразделениями организации, а также с внешними заинтересованными сторонами. Обмен информацией требует не только технической оснащённости, но и чётко выстроенных процедур, обеспечивающих достоверность, прозрачность и своевременность передачи данных. Это особенно важно в условиях растущих требований к ответственности и открытости бизнеса.

Более детально принципы и этапы обмена информацией изложены в международном стандарте ISO 14063. В этом документе представлена структурированная схема, отражающая все ключевые элементы процесса: от сбора и анализа данных до их распространения и получения обратной связи.

На рисунке 2 приведена наглядная иллюстрация этой схемы, демонстрирующая взаимосвязь между различными этапами и участниками информационного обмена.

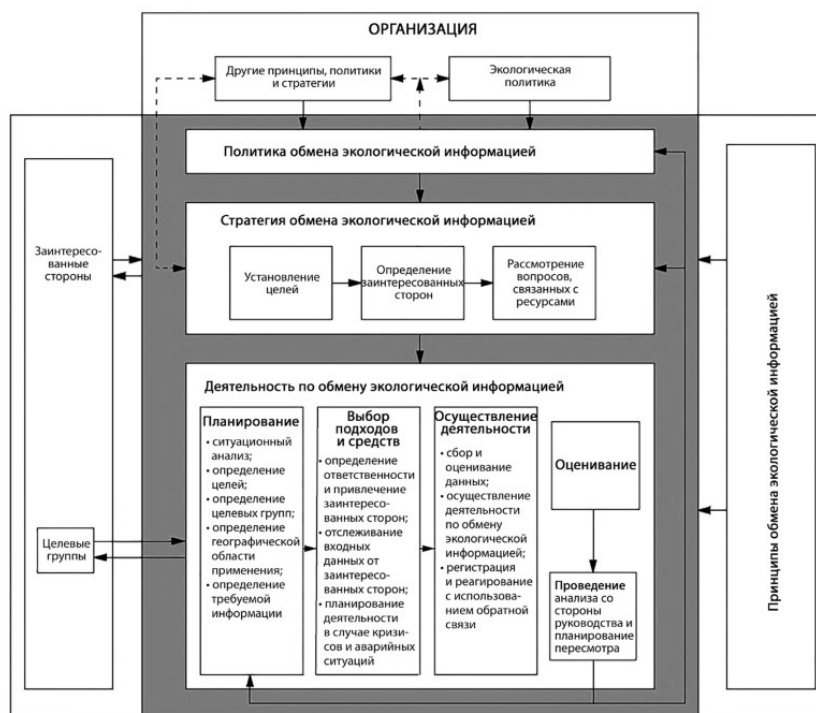


Рисунок 2. Обмен экологической информацией [2, с.5]

Из данной схемы следует, что чёткое понимание взаимодействия между целевыми группами и заинтересованными сторонами позволяет членам коммуникационной экосистемы выявлять проблемы и задачи. Это, в свою очередь, даёт возможность разработать план действий, определить подходы и выбрать инструменты для управления информационными потоками (включая передачу, сбор и анализ информации).

Схема и алгоритм взаимодействий для нашего проекта были разработаны на основе принципов, изложенных в международных стандартах и связей, изображённых на рисунке 1 и рисунке 2, с применением подхода «от простого к сложному». Стоит отметить, что любой индивидуально подобранный подход к обмену информацией может эффективно удовлетворять нужды организации и заинтересованных сторон, если включает постоянное взаимодействие с ними и интегрирован в общую стратегию корпоративной коммуникации.

2. Алгоритм в управлении антикризисной коммуникацией международных департаментов в нефтегазовом сегменте

На основании анализа нормативно-технической документации (ISO, API), проектной рабочей документации и результатов деятельности департаментов обеспечения качества (*Quality Assurance*), контроля качества (*Quality Control*) и тестирования (*Test Team*) предлагается внедрить следующий алгоритм управления антикризисными коммуникациями между международными подразделениями при проектировании и изготовлении оборудования в нефтегазовом секторе:

1. Структурирование департаментов: сегментация подразделений и их декомпозиция на функциональные секции (см.рис.3).
2. Идентификация ключевых ролей: определение круга лиц, ответственных за принятие решений и консолидацию информации в рамках своих подразделений (см.рис.4).
3. Регламентация полномочий: чёткое разграничение зон ответственности и должностных обязанностей менеджеров команд и департаментов.
4. Формирование кадрового профиля: сбор и анализ кратких характеристик (резюме) ключевых сотрудников, принимающих решения.
5. Анализ организационных структур и коммуникаций: описание иерархических связей внутри команды и формализация используемых каналов внутренней коммуникации.

Для систематизации и наглядного представления информации предлагается структурировать департаменты по проектным группам с определением зон ответственности и принципов внутренней коммуникации. Полученные данные рекомендуется консолидировать в сводной таблице.

Система управления качеством проекта построена на двухуровневой структуре, согласно схеме, изображенной на рисунке 3.



Рис.3. Организационная структура команды по обеспечению качества проекта (средний уровень)

Это позволяет осуществлять полный контроль на протяжении всего жизненного цикла продукции, обеспечивает соответствие стандартам менеджмента качества типа ISO 9001 и создаёт условия для эффективного взаимодействия между рабочими группами и оперативной передачи информации между ответственными специалистами. Команды по обеспечению качества (создают систему) и контроля качества (проверяют их соблюдение), играют ключевую роль в обеспечении безопасности, надежности и эффективности всех производственных отделов нефтегазового сектора, именно поэтому важно было детально рассмотреть их организационно-коммуникационную структуру.

Стратегический уровень представлен менеджером по качеству, который несёт ответственность за общее руководство команд, принятие ключевых решений и координацию всех подразделений. Исполнительный уровень включает группу планирования, разрабатывающую планы контроля качества, и группу контроля качества, которая проводит физические проверки — от входного контроля сырья до финальной инспекции готовой продукции. Методологическую поддержку обеспечивают группа обеспечения качества, отвечающая за аудит процессов и работоспособность системы, и группа контроля качества, которая управляет документооборотом и процессом рассмотрения несоответствующей продукции. Техническую экспертизу предоставляют специализированные тестовые группы, выполняющие механические испытания и неразрушающий контроль, а также группа по управлению поставщиками, занимающаяся аудитом и квалификацией контрагентов.

Ниже представлена схема распределения зон ответственности среди высшего руководства (верхний уровень) за принятие решений и консолидацию информации по своим подразделениям. См.рис.4.

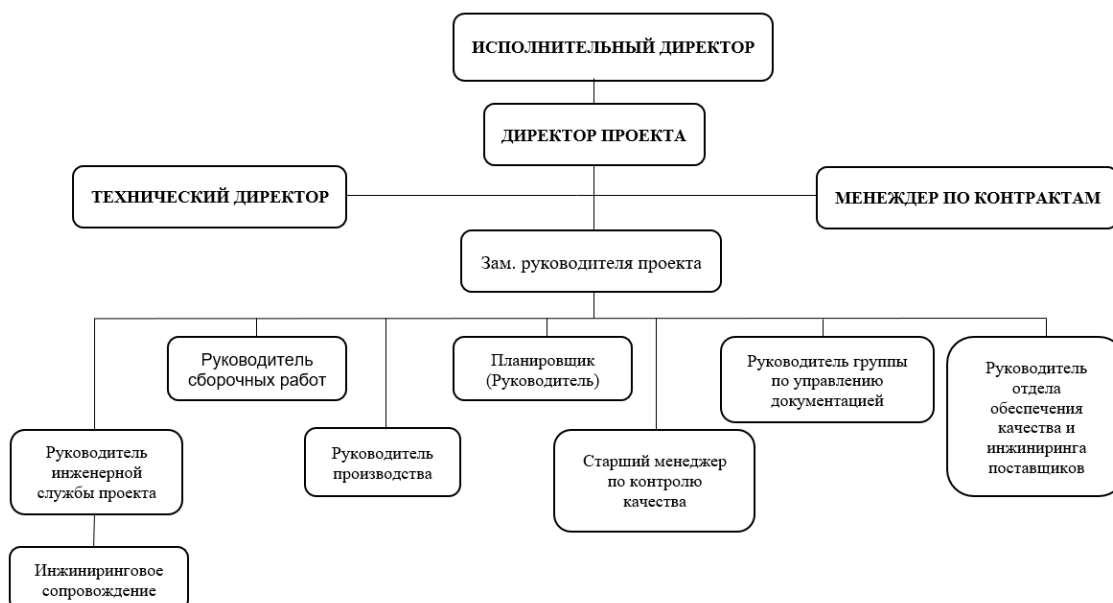


Рис.4. Организационная структура ответственных за принятие решений (*верхний уровень*)

Данная схема наглядно демонстрирует иерархию принятия решений: на каких этапах происходит постановка задач сверху вниз, а также определяет ответственных лиц, которые должны обеспечить вовлечение своих департаментов для решения конкретных вопросов. Стоит отметить, что данная организация должностных лиц и порядок взаимодействия, изображенная на рисунке 4, могут отличаться с учетом особенностей бизнес-процессов и организационной структуры конкретной компании.

Дальнейшая сегментация исполнительных групп предполагает определения ответственных департаментов на базовом, операционном уровне (*нижний уровень*). К нему относятся производственные департаменты, которые, в свою очередь, включают в себя ключевые функциональные отделы: технические, отделы контроля качества и менеджмента. В состав этих групп могут входить инженеры, контролеры, менеджеры по закупкам.

Корректно выстроенная система коммуникации и взаимодействия между отделами во внутренних и внешних средах является основой для эффективной передачи обратной связи, обеспечивает точность запрашиваемой информации и позволяет формировать более точные ключевые показатели эффективности (*KPI*) для прогнозирования и принятия решений по приоритетным направлениям в краткосрочную перспективу, что в свою очередь ведет к выполнению договорных обязательств по срокам поставки нефтегазового оборудования, минимизируя издержки.

3. Каналы связи

Основным и официальным каналом для взаимодействия международных департаментов является внутренняя электронная почта (Foxmail, Microsoft Outlook). Вся проектная документация хранится, обрабатывается и контролируется отделом информационной безопасности в базах данных Document Control Center (DCC), где она сегментирована по направлениям и проектам.

Для оперативной коммуникации непосредственно на площадках проектные группы используют корпоративный мессенджер WeChat. В нём создаются тематические чаты с участием ответственных лиц, что ускоряет обмен информацией и принятие решений, а также позволяет своевременно осведомлённости происходящих процессов непосредственно на площадках Поставщиков и Субпоставщиков. Учитывая, что серверы WeChat, как и у большинства крупных технологических компаний, не сосредоточены в одном месте, они представляют собой распределённую сеть дата-центров, расположенных в разных географических точках. Основные кластеры которых расположены в крупных городах, таких как Шэньчжэнь, Шанхай, Пекин и Гуанчжоу, что гарантирует высокую скорость и безопасность передачи данных.

При формировании сообщения для передачи информации, особенно в условиях языкового барьера (например, китайский — английский — русский — английский — китайский) и при обсуждении технологических вопросов с коллегами из КНР, отправителю важно закодировать сообщение (указание или запрос, или требование) так, чтобы адресат однозначно понял требуемый контекст. Это позволит получить в ответ именно ту информацию, которая была заложена в исходное сообщение. Кроме того, при кодировании сообщения рекомендуется использовать методы, основанные на принципах нейролингвистики.

Рекомендации при кодировании сообщениями:

- Используйте простые и однозначные формулировки.
- Не используйте идиом, жаргонизмов, двусмысленных выражений.

- Не используйте термины, если существует риск неверного толкования или сложности при адаптации адресатом.
 - Визуализируйте процессы и последовательность операций в виде схем (при необходимости).
 - Структурируйте сообщение: выделяйте ключевые моменты, используйте списки или нумерацию.
 - Проверьте, чтобы суть запроса не терялась при переводе на другой язык.
- Такой подход поможет минимизировать риски искажения информации и повысит эффективность коммуникации.

4. Основные выводы по работе

Для решения поставленных задач был проведён комплексный анализ нормативно-методической базы, соответствующей международным стандартам, а также изучен практический опыт взаимодействия международных департаментов. На основе полученных данных были разработаны и обоснованы предложения по совершенствованию системы коммуникаций.

Сложившаяся ситуация на внешнеполитической арене требует не только ускоренного импортозамещения, но и пересмотра подходов к управлению информационными потоками, что напрямую влияет на сроки реализации проектов в нефтегазовом секторе, качество продукции и финансовую устойчивость предприятий.

Особое значение приобретает использование современных цифровых каналов связи и централизованных систем управления документацией, что способствует интеграции всех участников проектных групп и повышению уровня доверия между ними.

Внедрение на первоначальном этапе сотрудничества международных департаментов структурированных алгоритмов и моделей коммуникации, предложенных в данной статье, основанных на передовой практике и на международных стандартах менеджмента (в частности, API Spec Q1, ISO 29001 и ISO 14063), позволит:

- Оптимизировать и локализовать коммуникацию внутри и между департаментов компаний.
- Обеспечить своевременное осведомленность ответственных специалистов.
- Сократить сроки принятия управленческих решений.
- Обеспечить сбор и верификацию необходимой информации на этапах проектирования и изготовления оборудования для нефтегазовой отрасли.

Также предложены рекомендации по кодированию информационного сообщения, с целью его последующей эффективной передачи адресату и анализа.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат экономических наук, Миронова Л.А.

Scientific supervisor: Associate professor, PhD, Mironova Liubov Alekseevna.

Список литературы

1. ISO 29001:2020. *Petroleum, petrochemical and natural gas industries – Sector-specific quality management systems – Requirements for product and service supply organizations.* – Geneva: International Organization for Standardization, 2020.
2. ISO 14063:2020. *Environmental management – Environmental communication – Guidelines and examples.* – Geneva: International Organization for Standardization, 2020.
3. API Spec Q1. *Specification for Quality Management System Requirements for Manufacturing Organizations for the Petroleum and Natural Gas Industry.* 10th ed. – Washington, D.C.: American Petroleum Institute, 2023.
4. *Corporate communication* // TrueConf. – URL: <https://trueconf.ru/blog/reviews/korporativnaya-kommunikacziya> (дата обращения: 26.03.2026).

References

5. ISO 29001:2020. *Petroleum, petrochemical and natural gas industries – Sector-specific quality management systems – Requirements for product and service supply organizations.* – Geneva: International Organization for Standardization, 2020.
6. ISO 14063:2020. *Environmental management – Environmental communication – Guidelines and examples.* – Geneva: International Organization for Standardization, 2020.
7. API Spec Q1. *Specification for Quality Management System Requirements for Manufacturing Organizations for the Petroleum and Natural Gas Industry.* 10th ed. – Washington, D.C.: American Petroleum Institute, 2023.
8. *Corporate communication* // TrueConf. – URL: <https://trueconf.ru/blog/reviews/korporativnaya-kommunikacziya> (accessed: 26.03.2026).

УДК 659.4

А.С. Афанасьева

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна,
Институт бизнес-коммуникаций

191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

ОСОБЕННОСТИ PR-ПРОДВИЖЕНИЯ БИБЛИОТЕКИ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

© А.С. Афанасьева, 2026

Статья посвящена особенностям PR-коммуникаций библиотеки в цифровом пространстве. Большая часть библиотек не реализует весь потенциал цифровой среды для своего продвижения. Для детального изучения проблемы были рассмотрены существующие инструменты PR в Интернете, проанализированы исследования предшественников по каналам и форматам коммуникаций, используемых библиотеками. На основе неформализованного анализа работ отечественных и зарубежных исследователей обнаружены проблемы и факторы успешности контента, выявлены основные тенденции PR-коммуникаций библиотек в цифровой среде. Сделаны выводы о текущем состоянии библиотечной сферы в области PR в Интернете.

Ключевые слова: библиотека, цифровая среда, коммуникация, PR-инструменты

A.S. Afanaseva

Saint-Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Institute of Business Communication

191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

FEATURES OF LIBRARY'S PR-PROMOTION IN DIGITAL ENVIRONMENT

Abstract. The article is devoted to the features of library's PR communications in the digital space. Most part of libraries do not realize the full potential of the digital environment for their promotion. For detailed studying the problem, the existing PR tools were considered, and predecessor's researches on the channels and formats of communications used by libraries were analyzed. Based on the informal analysis of the domestic and foreign researcher's works, the problems and factors of content success were identified, and the main trends of library's PR communications in the digital environment were revealed. Conclusions were made about the current state of the library area in the field of PR on the Internet.

Key words: library, digital, communication, PR tools

С ростом значимости цифровизации библиотекам всё сложнее становится конкурировать не только с другими учреждениями культуры, но и с различными цифровыми платформами, предлагающими схожую продукцию. PR в цифровой среде библиотеке необходим для поддержания положительного имиджа, привлечения новой аудитории, партнёров. Нехватка ресурсов: специалистов по направлению PR и SMM, техники и других средств, — предопределяет хаотичное позиционирование библиотеки в цифровом пространстве. В большей части библиотек продвижением организации занимаются библиотекари, не обладающие необходимыми компетенциями. Под PR в цифровой среде библиотеки чаще всего понимается контент социальных сетей и сайта, иногда работа со СМИ, не затрагиваются другие существующие инструменты.

Цель статьи — выявить особенности PR-продвижения библиотеки в цифровой среде. Для этого были проанализированы теоретические подходы к продвижению в цифровом пространстве; определены специфика, цель и задачи PR-коммуникаций библиотек в онлайн-среде; исследованы современные инструменты и форматы продвижения библиотечных услуг и ресурсов в Интернете.

Небольшое количество научной литературы посвящено комплексному продвижению библиотеки в цифровой среде. Работы предшественников в большей степени направлены на изучение социальных сетей и сайтов библиотек, минимально исследован потенциал взаимодействия библиотек с разными новыми медиа, эффект email-рассылок и UGC-контента.

Рассмотрим существующие инструменты (каналы и форматы) PR-продвижения в Интернете, описываемые Д.А. Шевченко, А.Р. Образбаевой и С.В. Кульпиным:

- Официальный сайт — представление информации об организации, её продукции в деловом стиле, материалы должны быть понятными.
- Блоги — материалы, которые могут быть полезны аудитории, ведутся от первого лица с целью улучшения имиджа компании; предполагается двусторонняя коммуникация с пользователями.
- SEO — определённый набор действий по выдаче ссылки сайта на верхних позициях в результате поиска в Интернете.
- Социальные сети и мессенджеры — могут быть представлены официальные организации компании или аккаунты сотрудников; направлены на поддержание прямой коммуникации с аудиторией и поддержания имиджа.
- Видеохостинги — видео загружаются на определённые специализированные платформы; могут быть использованы для выпуска материалов как от лица организации, так и в качестве UGC-контента.
- Мобильные приложения — программа, устанавливаемая на устройства, позволяющая ознакомиться с продукцией бренда и получать персонализированные предложения.
- Подкасты — полезные материалы в формате аудио: мнение экспертов, рассказ о событиях сферы и т.д.
- Инфлюенс-маркетинг — продвижение через контент влиятельных людей, чьи подписчики входят в целевую аудиторию организации.
- Вирусный маркетинг — инструмент, чаще использующийся в социальных сетях; он должен вызывать потребность поделиться контентом организации с другими.
- Email-маркетинг — рассылка предложений или информации клиентам бренда через электронную почту. [1–3]

С.И. Пискунова, П.Д. Попова и А.Н. Обманкин рассматривали сторителлинг как эффективный инструмент продвижения в digital-среде. Это истории о компании, которые могут быть реализованы в разных форматах и жанрах; они создают доверие и вызывают эмоции у аудитории. [4]

Таким образом, каждый из перечисленных выше каналов PR-коммуникации в цифровой среде несёт в себе определённую функцию: информационную, коммуникационную, репутационную, распространяющую. Исходя из поставленных перед организацией задач выбираются соответствующие PR-инструменты для их решения.

Как отмечает М.А. Плешакова, исследования по социальным сетям библиотек стали популярнее и затрагивают кадровые и концептуальные трудности их ведения. При анализе эффективности данного канала коммуникации стоит обращать не только на статистические данные, но и получать результаты социологических опросов. [5] Н.И. Гендина, Н.И. Колкова и Л.Н. Рябцева рассматривали важные аспекты создания сайта библиотек, среди которых были отмечены понятность и доступность. Сайты библиотек размещают основную информацию об организации, электронные ресурсы, услуги, электронный каталог, виртуальную справочную службу, новости и события. [6] Исследователи отмечают, что каналы коммуникации библиотек должны быть ориентированы на потребности аудитории.

В 2025 году прошёл Всероссийский конкурс библиотечных пабликов, как упомянули эксперты, в нём принимали участие не только официальные аккаунты библиотек, но и личные библиотекарей или блоги отдельных секторов организаций. Общее количество заявок — 713. Был рассмотрен контент видеохостингов, социальных сетей, мессенджеров. Среди недостатков публикаций большинства участников были перечислены некоторые проблемы: отсутствие креативности и включённости в процесс создания, формальность подачи материалов, слабая техническая составляющая, непонимание сути форматов контента. Преимуществами победителей конкурса стали следующие аспекты: использование малоиспользуемых в сфере функций платформ, эстетичное оформление, интересная подача текста, удачные варианты использования помощи нейросетей в интерактиве, актуальность рассматриваемой темы, вызов эмоций у читателей, индивидуальность, диалог с пользователями. В описанных результатах конкурса были выявлены следующие инструменты PR-продвижения библиотеками: социальные сети (как официальные, так и тематические), мессенджеры, видеохостинги, подкасты, блоги.

Отмеченные жюри инструменты библиотек-участников: подкасты Национальной библиотеки Ямала и Мурманской областной детско-юношеской библиотеки им. В.П. Махаевой носят рекомендательный характер и поддерживают эмоциональную связь с аудиторией: преподносят книжные советы через лёгкий диалог с юмором. Библиотеки Нижневартовска использовали сторителлинг в видеоформате, посвящённый разным историям из будней библиотекарей. Высокий уровень технической составляющей использования данных форматов играет важную роль для качественной коммуникации. Проведённый конкурс был направлен на выявление проблемных мест и разработку рекомендаций для дальнейшего улучшения навыков библиотекарей [7]

ГПНТБ СО РАН проводила анализ публикаций об учреждении, среди которых были собственные сообщества, онлайн-СМИ, другие пользователи. М.А. Плешакова сравнивала лидеров по индексу вовлечённости, количеству подписчиков, их тематике публикаций. Успех PR-коммуникации в большей

степени определял предмет обсуждения, так наиболее эффективными были публикации о профессиональной составляющей и событиях библиотеки. Количество подписчиков не влиял на индекс вовлечённости. ГПНТБ СО РАН в качестве каналов PR-коммуникации в Интернете используют социальные сети и мессенджеры, ведут блог на Яндекс. Дзене. Также проводился анализ упоминаний по типам источников. Наиболее результативными оказались социальные сети, сотрудничество библиотеки с онлайн-СМИ в соотношении упоминаний набрали примерно одинаковый процент с мессенджерами, блоги и видеохостинги менее охваченные инструменты. [5]

М.Ж. Абдыкаимова выделила коммуникационные PR-инструменты Библиотеки Назарбаев Университета (г. Астана, Казахстан). Каналы: официальный сайт, email-маркетинг, социальные сети. Сайт организации представляет информацию о мероприятиях библиотеки и содержит ответы на частые вопросы. Рассылки по электронной почте позволяют напрямую отправить читателям информацию о новых мероприятиях и книгах. Социальные сети для учреждения являются дополнением к двум перечисленным каналам. Сотрудники при создании контента стараются учитывать форматы материалов, чтобы они подходили требованиям платформ, ориентироваться на поведение аудитории. Среди форматов контента отдельно выделяют видео: для сайта снимают инструкции, проводят прямые трансляции в социальных сетях, некоторые анонсы создают в виде роликов. [8]

А.С. Генова описала инструменты PR-коммуникации в Интернете Республиканской научно-технической библиотеки (г. Минск, Беларусь). Используются социальные сети, сайт, SEO, видеохостинги. Видеохостинги показывают профессиональную сторону учреждения: видео с конференций, обзоры книг. Социальные сети важны для дополнительного выстраивания эмоциональной связи с читателями. Сайт библиотеки содержит основную информацию о деятельности библиотеки: анонсы, новости, доступ к базам данных, виртуальные выставки. Использование SEO базируется на следующих аспектах: работа с ключевыми словами и заголовками, авторский контент, соблюдение определённого оптимального для посетителей объёма текста, создание контента простым языком, постоянное пополнение актуальных материалов, техническая поддержка. Помимо собственного представительства на разных платформах библиотека ведёт работу со сторонними сервисами, что расширяет возможности продвижения в Интернете. [9]

А.Е. Рыхторова описала результаты исследования 890 сайтов библиотек России, Европы, США, Канады, Азии, Австралии и Латинской Америки. В параметры оценки вошли: дизайн, наличие ссылок на социальные сети, возможность подписки на email-рассылку, функциональных способов взаимодействия с контентом и другие. Отмечено, что современный дизайн присущ более крупным и масштабным библиотекам; ссылки на социальные сети у большей части библиотек присутствовали. Автор отдельно выделила такой инструмент, как SMO — оптимизация сайта под пользователей социальных сетей. Необходимо встроить в сайт функционал, который будет связан с той или иной социальной сетью, чтобы аудитория могла свободно взаимодействовать с контентом сайта. Маленький процент библиотек пользуется данным средством. Встроенные в сайт блоги, баннерная реклама и видеоконтент также малоиспользуемы библиотеками. Подчёркнуто наличие потенциала для дальнейшего развития сайтов библиотек. [10]

Неформализованный анализ исследований позволил выявить следующие особенности PR-продвижения библиотек в цифровой среде:

- Отсутствие чёткой стратегии — одна из главных проблем в большей части библиотек, связанной с нехваткой компетенций у сотрудников.
- Используется небольшое количество digital-инструментов: в основном официальный сайт и социальные сети; реже подкасты, видеохостинги, email-рассылки, блоги, вирусный и инфлюенс-маркетинг.
- Слабая техническая составляющая: слабое изучение возможностей платформ для коммуникации, слабые навыки работы с форматами контента, недоступность необходимой техники.
- Библиотеки, в которых есть отдел по связям с общественностью, стремятся использовать актуальные тренды в маркетинге: персонализация, сегментирование, вирусный контент.

Таким образом, библиотечная сфера в направлении PR-продвижения в цифровом пространстве находится в стадии становления как в России, так и за рубежом. Часть библиотек, которые обладают отдельными специализирующимися секторами или сотрудниками с соответствующей должностью и компетенциями, активно используют различные PR-инструменты в Интернете. В других библиотеках данную деятельность выполняют библиотекари, которые в силу нехватки знаний, навыков и времени интуитивно создают контент и реализовывают на платформах.

При использовании различных каналов в PR-коммуникациях библиотекам необходимо вести свои аккаунты, адаптируя их под потребности пользователей. Малореализуемые в данной сфере инструменты и креативность могут стать решающим фактором для успеха публикаций. Для качественного продвижения библиотеки в Интернете, необходимо применять разные инструменты, в том числе интегрировать несколько методов для нахождения новых уникальных форм взаимодействия с аудиторией.

Эффективность PR-стратегии в цифровой среде зависит от качества выстроенных коммуникаций с пользователями, партнёрами и новыми медиа.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат экономических наук, Миронова Л.А.

Scientific supervisor: assistant professor, PhD, Mironova Liubov Alekseevna.

Список литературы

1. Шевченко Д.А. Цифровой маркетинг: обзор каналов и инструментов / Д.А. Шевченко // Практический маркетинг. – 2019. – № 10 (272). – С. 29–36.
2. Образбаева А.Р. Трансформация PR-коммуникаций под влиянием новых форматов медиа / А.Р. Образбаева // Актуальные исследования. – 2023. – № 27 (157). – С. 108–113.
3. Кульпин С.В. Структура и содержание интернет-маркетинга: учебное пособие / С.В. Кульпин. – Екатеринбург: Уральский университет, 2020. – 100 с.
4. Пискунова С.И. Продвижение компании средствами сторителлинга / С.И. Пискунова, П.Д. Попова, А.Н. Обманкин // Глобальный научный потенциал. – 2025. – № 4 (169). – С. 442–445.
5. Плешакова М.А. Библиотека в социальных медиа / М.А. Плешакова // Книга. Чтение. Медиасреда. – 2024. – № 2 (3). – С. 163–173.
6. Гендина Н.И. Пользовательско-ориентированный подход к формированию контента на официальных сайтах библиотек / Н.И. Гендина, Н.И. Колкова, Л.Н. Рябцева // Библиосфера. – 2022. – № 2. – С. 19–27.
7. Ивашина М.В. Разбор полётов, или Что показал Всероссийский конкурс / М.В. Ивашина, Е.О. Чувашова, Е.С. Аксёнова, Р.Е. Хисамутдинов, А.А. Катина // Современная библиотека. – 2025. – № 9. – С. 8–20.
8. Абдыкаимова М.Ж. Тренды цифрового маркетинга: практическая реализация на примере Библиотеки Назарбаев Университета / М.Ж. Абдыкаимова // Имидж, бренд и репутация как конкурентные преимущества библиотеки : сборник материалов всероссийской научно-практической конференции. – Челябинск, 2021. – С. 9–13.
9. Генова А.С. Современные технологии библиотечного маркетинга. Медиапродвижение и медиасопровождение деятельности библиотеки / А.С. Генова // Библиотека в XXI веке. Молодёжный потенциал в науке и практике : сборник материалов XIV международной научно-практической конференции. – Минск, 2023. – С. 333–343.
10. Рыжоторова А.Е. Мировые тенденции маркетинговых технологий продвижения библиотечных сайтов / А.Е. Рыжоторова // Библиотековедение. – 2020. – Т. 69, № 2. – С. 135–146.

References

1. Shevchenko D.A. *Cifrovoy marketing: obzor kanalov i instrumentov* [Digital marketing: review of channels and tools] / D.A. Shevchenko // *Prakticheskij marketing*. – 2019. – No. 10 (272). – pp. 29–36. (in Rus.)
2. Obrazbaeva A.R. *Transformacija PR-kommunikacij pod vlijaniem novyh formatov media* [Transformation of PR communications under the influence of new media formats] / A.R. Obrazbaeva // *Aktual'nye issledovanija*. – 2023. – No. 27 (157). – pp. 108–113. (in Rus.)
3. Kul'pin S.V. *Struktura i sodержание internet-marketinga: uchebnoe posobie* [Structure and content of Internet marketing: textbook] / S.V. Kul'pin. – Ekaterinburg: Ural'skij universitet, 2020. – 100 p. (in Rus.)
4. Piskunova S.I. *Prodvizhenie kompanii sredstvami storitellinga* [Company promotion through storytelling] / S.I. Piskunova, P.D. Popova, A.N. Obmankin // *Global'nyj nauchnyj potencial*. – 2025. – No. 4 (169). – pp. 442–445. (in Rus.)
5. Pleshakova M.A. *Biblioteka v social'nyh media* [Library in social media] / M.A. Pleshakova // *Kniga. Chtenie. Mediasreda*. – 2024. – No. 2 (3). – pp. 163–173. (in Rus.)
6. Gendina N.I. *Pol'zovatel'sko-orientirovannyj podhod k formirovaniyu kontenta na oficial'nyh sajтах bibliotek* [User-oriented approach to content formation on official library websites] / N.I. Gendina, N.I. Kolkova, L.N. Rjabceva // *Bibliosfera*. – 2022. – No. 2. – pp. 19–27. (in Rus.)
7. Ivashina M.V. *Razbor poljotov, ili Chto pokazal Vserossijskij konkurs* [Debriefing, or What the All-Russian competition showed] / M.V. Ivashina, E.O. Chuvashova, E.S. Aksjonova, R.E. Hisamutdinov, A.A. Katina // *Sovremennaja biblioteka*. – 2025. – No. 9. – pp. 8–20. (in Rus.)
8. Abdykaimova M.Zh. *Trendy cifrovogo marketinga: prakticheskaja realizacija na primere Biblioteki Nazarbaev Universiteta* [Digital marketing trends: practical implementation on the example of Nazarbayev University Library] / M.Zh. Abdykaimova // *Imidzh, brend i reputacija kak konkurentnye preimushhestva biblioteki*. – Cheljabinsk, 2021. – pp. 9–13. (in Rus.)
9. Genova A.S. *Sovremennye tehnologii bibliotechnogo marketinga. Mediaprodvizhenie i mediasoprovozhdenie dejatel'nosti biblioteki* [Modern library marketing technologies. Media promotion and

media support of library activities] / A.S. Genova // Biblioteka v XXI veke. Molodjzhnyj potencial v nauke i praktike. – Minsk, 2023. – pp. 333–343. (in Rus.)

10. Rykhtorova A.E. *Mirovye tendencii marketingovyh tehnologij prodvizhenija bibliotechnyh sajtov* [Global trends in marketing technologies for promoting library websites] / A.E. Rykhtorova // Bibliotekovedenie. – 2020. – Vol. 69, No. 2. – pp. 135–146. (in Rus.)

УДК 339.138/659.4

О. Н. Булкина, В. И. КудряшоваСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**ПРОДВИЖЕНИЕ ЛОКАЛЬНЫХ БРЕНДОВ ОДЕЖДЫ НА ПРИМЕРЕ “USHATAVA”**

© О.Н. Булкина, В.И. Кудряшова, 2026

В статье рассматриваются стратегические подходы и тактические инструменты продвижения, позволяющие локальным брендам одежды успешно выходить за пределы региона происхождения. Актуальность исследования обусловлена ростом числа отечественных модных брендов после ухода зарубежных игроков. В первой части работы уточняется понятийный аппарат, выявляются характеристики локального бренда как объекта продвижения. Во второй части представлен анализ российского бренда “Ushatava”, на основе которого идентифицированы ключевые факторы успешного продвижения. В заключительной части сформулированы практические рекомендации для локальных модных брендов, планирующих выход на рынки других регионов.

Ключевые слова: продвижение, локальный бренд, инструменты продвижения, аутентичность бренда, региональная экспансия

O.N. Bulkina, V. I. KudryashovaSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**PROMOTION OF LOCAL CLOTHING BRANDS CASE OF “USHATAVA”**

This article examines strategic approaches and tactical promotional tools that enable local clothing brands to successfully expand beyond their home region. The relevance of this study stems from the growing number of domestic fashion brands following the departure of foreign players. The first part of the paper clarifies the conceptual framework and identifies the characteristics of a local brand as a promotional target. The second part presents an analysis of the Russian brand "Ushatava," identifying key factors for successful promotion. The final section formulates practical recommendations for local fashion brands planning to enter markets in other regions.

Keywords: Promotion, local brand, promotion tools, brand authenticity, regional expansion

После ухода с российского рынка многих зарубежных брендов одежды сложилась благоприятная ситуация для развития локальных нишевых марок. Их успешное функционирование на региональных рынках сделало актуальным вопрос дальнейшего развития и расширения деятельности, в том числе выхода за пределы своего региона. Поскольку многие такие бренды являются носителями региональной культуры, их экспансия на рынки других регионов стала рассматриваться и как способ продвижения территории происхождения, что придает этой проблеме особую значимость как для развития территорий, так и для повышения их узнаваемости.

Тема продвижения локальных брендов одежды за пределы региона находится на пересечении нескольких научных направлений. Теоретическую базу составляют исследования в области локальных брендов одежды и их коммуникативного продвижения, раскрытых в трудах: Аржанова К.А., Еремеева А.И. “Продвижение брендов: аналитика, решения, кейсы” [1], Деннис Малони и Джон Коп “Продвижение моды на практике” (ориг.: “Fashion Promotion in Practice”) [2], Дженгли Лин “Коммуникация модных брендов” (ориг.: “Communicating Fashion Brands”) [3]. Отдельное направление представлено работами, посвященными проблемам расширения и географической экспансии брендов: А. Миллиардов “Международный бизнес. Как выйти на новые рынки и построить глобальную компанию” [4], Я.Яненко “Захват региональных рынков: война локальных брендов и “чужаков”” [5], где локальные бренды рассматриваются как носители региональной идентичности и инструмент продвижения места происхождения. Коммуникациям малых модных брендов и анализу инструментов цифрового продвижения и формирования лояльности посвящены такие книги как: Е.Тихонова “От клика до комьюнити: Как завоевать внимание, удержать интерес и повысить продажи” [6], Мишел Уиллис и Уилсон Озуем “Стратегии цифрового маркетинга для совместного создания ценности: модели и подходы для онлайн-сообществ брендов” (ориг.: “Digital Marketing Strategies for Value Co-Creation: Models and Approaches for Online Brand Communities”) [7]. Однако, несмотря на обилие работ по каждому из направлений, вопросы

адаптации коммуникационных стратегий локальных брендов одежды при выходе на межрегиональный уровень, сохранения аутентичности в процессе масштабирования и специфика восприятия «чужих» локальных брендов аудиторией других регионов остаются недостаточно изученными, что и определяет актуальность данного исследования.

Цель данной научной статьи заключается в определении стратегических подходов и тактических инструментов продвижения, позволяющих локальным брендам одежды успешно выходить за пределы региона.

Задачи проекта:

1. Определить особенности локальных брендов одежды как объекта продвижения;
2. Провести анализ успешного кейса и выявить факторы, которые следует учитывать при выходе за пределы рынка региона;
3. Разработать рекомендации по выходу на рынки регионов для локальных модных брендов одежды.

Локальный бренд как объект продвижения

В современном мире создать актуальный бренд, а затем продвигать его на рынке является достаточно сложной задачей. Бренды должны отвечать запросам потенциальных потребителей, быть нужными целевой аудитории и разделять их ценности. Важной составляющей является оригинальность и индивидуальность как создаваемых продуктов, так и способ их рекламирования клиенту.

Американская маркетинговая ассоциация (AMA) определяет *бренд* как имя, термин, знак, символ, дизайн или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров/услуг продавца и их отличия от конкурентов. Появившись на рынке, бренд развивается в течение всего жизненного цикла, трансформируя сущность торговой марки от совокупности идентифицирующих элементов (фирменного названия, фирменного знака, стиля, слогана) до четко воспринятой потребителями ценности как совокупности функциональных и эмоциональных элементов, единых с товаром и способом его представления [8]. Последовательное развитие бренда от простой осведомленности до формирования лояльности обеспечивается брендингом.

Брендинг (*от англ. Branding*) – это деятельность по созданию долгосрочного предпочтения к товару, основанная на совместном усиленном воздействии на потребителя товарного знака, упаковки, рекламных обращений, материалов и мероприятий сейлз-промоушн, а также других элементов рекламной деятельности, объединенных определенной идеей и характерным унифицированным оформлением, выделяющих товар (услугу) среди конкурентов и создающих его образ. В локальном брендинге визуальные коммуникации работают как тест на доверие. Если айдентика не совпадает с городским кодом — она вызывает внутреннее сопротивление.

В России к крупным модным брендам относятся: Melon Fashion Group (Zarina, Befree, Love Republic, Sela, IDOL), Lime (активно растущий), Gloria Jeans. Эти российские бренды отличаются от локальных марок одежды масштабом производства, высокой узнаваемостью и стандартизированным подходом к дизайну. Региональные бренды выигрывают в персонализации, фокусируются на нишевости и качестве, но уступают в логистике и маркетинге, поскольку крупные бренды уделяют больше внимания массовости и прибыли.

Локальные (региональные) бренды - это бренды компаний, товаров и услуг, локализованных в определенной географической области и создаваемых с учетом местной специфики. Под локальными брендами понимаются также бренды, потребители которых находятся в пределах небольшой географически ограниченной территории [9].

Локальный бренд отличается несколькими характеристиками: аутентичность, на основе которой легче сформировать уникальное торговое предложение, а скопировать его сложно; близость к потребителю, что дает возможность быстрой обратной связи, построения лояльного сообщества; небольшой штаб производства, а также ограниченный бюджет на рекламу, которая может быть не настолько эффективной. Главным же преимуществом можно назвать “человеческое лицо” производителя. Бренд часто ассоциируется с конкретным основателем или дизайнером, в этом случае личный бренд сработает как драйвер продвижения. При создании новой или даже самой первой коллекции важно опираться не на декоративность, а на культурный код региона, реальный и актуальный. Попытки стать “местным” брендом без личной истории за спиной вряд ли хорошо оденется местными жителями, а попытка передать «самобытность региона» через набор штампов лишь усугубит ситуацию.

Так как большинство региональных брендов стараются сделать свою продукцию отличной от той, которая уже имеется на рынке, нельзя не упомянуть про креативные индустрии. Согласно Федеральному закону Российской Федерации "О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации": *креативная (творческая) индустрия* - экономическая деятельность, непосредственно связанная с созданием, продвижением на внутреннем и внешнем рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью. *Креативный продукт* - это результат интеллектуальной деятельности или совокупность результатов интеллектуальной деятельности, а также продукция, работы, услуги, добавленная стоимость которых обусловлена

использованием результатов интеллектуальной деятельности и (или) средств индивидуализации [10]. Отсюда следует, что как креативные продукты, так и креативные услуги, персонализированы, изначально ориентированы на обособленных индивидов, определенные сообщества и непосредственно связаны с их чувственным миром.

В сферу креативных индустрий входят различные виды деятельности, связанные с созданием и распространением культурных (символических) ценностей. Они включают в себя искусство, дизайн, музыку, кино, литературу, театр, моду, архитектуру, медиа и коммуникационные технологии, а также другие виды творческой деятельности. Креативные индустрии играют важную роль в экономике и культуре многих стран, и их значение постоянно растет. «Сегодня индустрия моды, наряду с дизайном и видеоиграми, остается одной из самых динамично развивающихся в креативной экономике. Несмотря на стремительный рост, потенциал рынка по-прежнему огромен, особенно в части экспорта» - Гюльнара Агамова, «Агентство креативных индустрий».

В России наблюдается устойчивый рост локальных и региональных брендов, особенно в сегментах моды. Статистика Роспатента и аналитики показывает увеличение регистраций новых марок. По словам главы Минпромторга Антона Алиханова, за последние 3 года число отечественных брендов одежды и обуви в России увеличилось на 18% с 2022 года. В 2023 году в Петербурге открылось 87 магазинов одежды, обуви и аксессуаров, сообщили в NF Group. Это рекордное число за последние пять лет, более 90% из них — российские бренды [11]. Наиболее развивающиеся локальные фешн-бренды расположены в регионах: Иваново, республика Карелия, Нижний Новгород, Краснодарский край, Республика Дагестан, Екатеринбург, Якутия, Владивосток. Растет число локальных брендов и местных производств на Юге России.

Сейчас в стране развиваются марки в разных сегментах — от масс-маркета до премиума. Локальные бренды сосуществуют с модными гигантами, причем не только в торговых центрах, но и в гардеробе у российских покупателей.

Успешный кейс продвижения локального бренда

Один из показательных примеров в российской моде последнего десятилетия - бренд “Ushatava”. Впервые появившись в Екатеринбурге, в настоящее время он стремится выйти на международный рынок. Сохранив свои корни, компания постоянно развивается и ищет новые формы выражения.

Екатеринбургский бренд функциональной базовой одежды Ushatava придумали Алиса Ушакова и Нино Шаматава в 2015 году. Сложив воедино свои фамилии, Алиса и Нино получили “Ushatava” [Ушатáва] — несуществующее слово, которое оказалось очень правильным, звучным и подходящим для зарождающейся компании. Сегодня у модного Дома более 150 сотрудников, два офиса (в Москве и Екатеринбурге), шесть магазинов (в России и Казахстане). Основное производство размещается в Екатеринбурге и Санкт-Петербурге.

Создательницы бренда называют один из феноменов Ushatava умением балансировать между концептуальностью и коммерцией, нишевостью и массовостью. При этом, по их словам, ключевой принцип, который они пронесли через годы, — это искренность и следование своему видению [12]. Контакт с клиентом формируется на выстраивании глубокой эмоциональной связи, создании “комьюнити” (от англ. *Community* - сообщество). В своих кампаниях бренд отказывается от агрессивных продаж в пользу сторителлинга (от англ. *storytelling* - формирование эмоциональной связи с брендом через использование сюжета и героев) и трансляцию ценностей. Привлечение внимания интеллектуальной аудитории и поддержание имиджа производится через совместную работу с культурными пространствами. На ближайший год в планах сотрудничество с Дягилевским фестивалем, музеем «Полторы комнаты» и — самое масштабное — с музеем «Гараж», где в прошлом году проходил модный показ новой коллекции в честь десятилетнего юбилея [13].

Сейчас бренд применяет экспериментальный подход к созданию своих товаров: пробует новые формы, материалы и технологии, создает уникальные и запоминающиеся образы. Однако даже после глобального обновления модный дом имеет успех среди покупателей и является показательным примером того, как выстраивать стратегию для долгосрочного развития и поддержания стабильности. Объяснить успех можно тем, что эпоха брендов-гигантов «постепенно угасает», поскольку потребители ищут «изюминку и самобытность» в одежде.

Ирина Притуленко, основательница коммуникационного агентства “PRITULENKOKOPR” отметила, что в последние несколько лет успеха достигли те компании, которые смогли адаптироваться к изменениям рынка, а это немаловажно для начинающих брендов [14].

Анализ деятельности бренда Ushatava показал, что его успех обусловлен четким позиционированием, высоким качеством продукции и эффективной маркетинговой стратегией. Бренд успешно заполнил нишу на российском рынке, однако для дальнейшего развития бренду необходимо обратить внимание на расширение ассортимента и выход на новые рынки. В контент-планах модного дома на ближайшее время — доработка визуальной айдентики, от логотипа до более развитого брендинга материалов в соцсетях и интерьера магазинов и шоурумов.

Инструменты Digital-маркетинга при продвижении локального бренда

Процесс продвижения бренда требует формирования точно выверенной стратегии, обеспечивающей создание конкурентных преимуществ бренду компании. Высокий уровень актуальности Интернет-рекламы и ценовая доступность в сравнении с использованием оффлайн инструментов обуславливают необходимость его использования локальным брендом, который стремится к большим оборотам и увеличению продаж [15].

Под процессом продвижения понимают комплекс мероприятий и инструментов, которые используются для усиления позиции бренда [16]. Для эффективной рекламы в Интернете ее используют в комплексе с Digital-маркетингом (цифровым маркетингом). Под этим термином понимают интерактивный и таргетированный маркетинг, использующий современные цифровые технологии для привлечения потенциальных потребителей и их удержания в качестве реальных покупателей. Digital-маркетинг дает возможность выстраивать коммуникации с клиентами в социальных сетях, получать отзывы, определять, какие медиа-платформы позволяют расширить аудиторию, привлечь новых покупателей. К основным инструментам Digital-маркетинга относятся: SMM, Email-маркетинг, контент-маркетинг, медийная реклама, контекстная реклама т.д [17].

«РБК Исследования рынков» провели опрос потребителей, в котором приняли участие почти 3 тыс. россиян из разных городов России. По результатам можно точно сказать: российский рынок модных товаров сегодня в значительной степени сосредоточен вокруг онлайн-площадок, за последний год на маркетплейсах совершали покупки 69% респондентов. Социальные сети в этом случае являются главным источником информации о новых брендах [17]. Такое положение дел отлично складывается для маленьких брендов: размещение карточки товара на маркетплейсах стоит недорого, в сравнении с офлайн-рекламой (*от англ. Offline - не в сети; реклама на улице*), арендовать помещение для хранения товара не надо.

Причиной популярности можно назвать то, что площадки превратились из просто удобного интерфейса для совершения покупки не выходя из дома в вовлекающие платформы: пользователи делают покупки на основе рекомендаций. Исходя из этого одним из рабочих способов продвижения будет реклама через медийных личностей и амбассадоров. Положительный отзыв имеет большое значение как для аудитории, так и для рекламируемого бренда. Бренды часто предлагают блогерам “бартер” - взаимовыгодный обмен услугами или товарами без использования денег. Блогер получает продукт бесплатно, а взамен делает обзор или пост, чем вызывает повышение доверия у подписчиков к товару, обеспечивая бренду рекламу и продвижение. Важно подбирать тех контент-мейкеров (*от англ. content maker - создатель контента*), чьи ценности совпадают с ценностями бренда и чья аудитория соответствует целевой аудитории продукта.

Также последние пять лет в стратегиях локализации бренды активно используют инфлюенс-каналы и UGC-креаторов для быстрого создания контента, подходящего для конкретного рынка. С развитием Искусственного Интеллекта в стратегиях локализации начинают применяться новые технологические решения, такие как ИИ-аватары. С их помощью в корпоративных медиа или, например, обучающих видеоматериалах можно легко заменить спикера на другого, более знакомого и понятно для местной аудитории.

Факторы, которые следует учитывать локальным брендам при выходе на рынки других регионов

Как показывает практика, в современном мире совсем недостаточно добавить бренду ценностных характеристик и разбавить оригинальными чертами, необходимо найти пути его эффективного продвижения. Разработка успешной кампании продвижения должна быть основана на качественно проведенном анализе целевой аудитории, правильно подобранных инструментах продвижения, удачных слоганах и ярких визуальных образах.

На начале создания бренда необходимо оценить, насколько продукт актуален для конкретного рынка, будет ли он выгоден для бизнеса, даст ли это какие-то дополнительные возможности продвижения на глобальном уровне. Отталкиваясь от этого, можно сформировать стратегию продвижения и более четко определить фокус. Главная задача перед масштабированием - четко понимать, за что именно бизнес выбирают клиенты: что привлекает в продукте, сервисе, стиле общения, какие ценности составляют основу бренда и какую они передают атмосферу. В добавление к анализу ценностей необходимо объективно оценивать универсальность товара: то, что хорошо продвигается в одном регионе, может быть совсем бесполезно в другом.

Делать акцент на “локальности” произведенного товара нужно в том случае, если он в этом имеет преимущество. За счет позиционирования продукта как родного, близкого, хорошо знающего своих покупателей можно выиграть в доверии перед федеральными конкурентами. Более того, «локальное» позиционирование способно дать преимущество бренду даже при выходе в другие регионы [18]. Региональным брендам важно сохранять специфику, которая будет уникальна и интересна новому

покупателю. Не копировать федеральных и международных коллег, или, при крайней необходимости, преобразовывать их товары добавляя свой акцент. Вместе с открытием новой точки продажи важно не терять уникальность.

Однако масштабирование не всегда необходимо. Больше это относится к локальным заведениям, где потребитель приходит “к человеку”, а не просто за товаром. Если ключевая ценность бизнеса — личное присутствие предпринимателя, его харизма и прямой контакт с клиентами, то расширение может разрушить то, за что бренд любят. Фешн-индустрия редко встречается случаи, где происходит личный контакт владельца и покупателя, однако наличие таких бутиков нельзя отрицать. Часто это магазины одежды ручной работы, в которых небольшой оборот позволяет сохранять ручной труд без ущерба выручке, а потребители, в свою очередь, готовы ожидать новых товаров какое-то время.

Для локальных брендов важно найти общий язык с целевой аудиторией — жителями города, поэтому необходимо опираться на особенности менталитета. К культурным особенностям регионов относят: произведения искусств, нравственные регуляторы и идеалы, религиозные верования, идеологические концепции, научные идеи, материальную инфраструктуру, привычки в питании [2]. Важно честно говорить с местными потребителями - чистый язык, прямые формулировки, уважение к региональным привычкам - это создаст доверие. Все это требует создания специализированных коммуникационных стратегий. Необходимо также учитывать экономическую ситуацию, в различных регионах она может значительно отличаться, что влияет на покупательскую способность и предпочтения потребителей. Для тестирования продуктов среди местных потребителей можно организовать опросы и фокус-группы, в рамках которых потенциальные клиенты взаимодействуют с продуктом и дают обратную связь.

В рамках решения первой задачи были выявлены сущностные характеристики локального бренда как объекта продвижения: аутентичность, укорененность в территориальном контексте, ограниченность ресурсов и тесная связь с потребителем. Анализ бренда “Ushatava” позволил выявить ключевые факторы успешной экспансии.

Исследование подтверждает, что локальные бренды обладают значительным потенциалом для межрегиональной экспансии при условии грамотного выстраивания коммуникативной стратегии, основанной на аутентичности, эмоциональном взаимодействии с аудиторией и адаптации лучших практик цифрового маркетинга.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат экономических наук, Миронова Л.А.

Scientific supervisor: assistant professor, PhD, Mironova Liubov Alekseevna.

Список литературы

1. Аржанова К.А. Продвижение брендов: аналитика, решения, кейсы / К.А. Аржанова, А.И. Еремеева. – М.: Русайнс, 2022. – 219 с.
2. Cope J. Fashion Promotion in Practice / J. Cope, D. Malonney. – UK: Bloomsbury Academic, 2016. – 216 p.
3. Gengli L. Communicating fashion brands / L. Gengli. – Hong Kong: SendPoints, 2012. – 303 p.
4. Миллиардов А. Международный бизнес. Как выйти на новые рынки и построить глобальную компанию / А. Миллиардов. – М.: Автор, 2024. – 100 с.
5. Яненко Я. Захват региональных рынков: война локальных брендов и «чужаков» / Я. Яненко. – М.: Эксмо, 2007. – 208 с.
6. Тихонова Е. От клика до комьюнити: Как завоевать внимание, удержать интерес и повысить продажи / Е. Тихонова. – URL: <https://www.litres.ru/book/mnogodetnyy-marketol/ot-klika-do-komuniti-kak-zavoevat-vnimanie-uderzhat-i-71492089/> (дата обращения: 02.03.2026).
7. Ozuem W. Digital Marketing Strategies for Value Co-Creation: Models and Approaches for Online Brand Communities / W. Ozuem, M. Willis. – UK: Palgrave Macmillan, 2025. – 332 p.
8. Иванов А.А. Брендинг : учебное пособие / А.А. Иванов. – Комсомольск-на-Амуре : КнАГТУ, 2013. – 74 с.
9. Захаренко И.К. Особенности формирования идентичности российских локальных рынков / И.К. Захаренко // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2016. – Т. 198. – С. 360–363.

10. *Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации»* от 30.07.2024 № 330-ФЗ
11. *В центре Петербурга в 2023 году открыли рекордное число магазинов локальных брендов* // Т-Бизнес секреты. – URL: <https://secrets.tbank.ru/novosti/rekordnoe-chislo-lokalnyh-brendov-otkrylos-v-centre-peterburga/> (дата обращения: 02.03.2026).
12. *Как основатели Ushatava Нино Шаматава и Алиса Ушакова перекодировали народное фэшн-восприятие...* // MySeldon. – 2025. – URL: <https://myseldon.com/ru/news/index/334925212> (дата обращения: 08.03.2026).
13. *Нино Шаматава – об уходе в кутюр и кризисе шопоголизма* // РБК Стиль. – 2024. – URL: <https://style.rbc.ru/people/698f049e9a7947a46f44c337> (дата обращения: 08.03.2026).
14. *Период турбулентности: как поменялся модный рынок России за три года* // Фокус мода. – URL: <https://focusmoda.ru/fashion/trends/period-turbulentnosti-kak-pomenyalsya-modnyy-rynok-rossii-za-tri-goda> (дата обращения: 19.02.2026).
15. *Скоморохова Е.К. Продвижение бренда в интернете: этапы SEO-продвижения* / Е.К. Скоморохова // Форум молодых ученых. – 2018. – № 12 (28). – С. 1363–1366.
16. *Усик С.П. Особенности продвижения брендов в индустрии моды* / С.П. Усик // Восточно-европейский научный журнал. – 2016. – № 9. – С. 82–87.
17. *Сухов В.Д. Создание и продвижение бренда в современном мире* / В.Д. Сухов, А.А. Щербакова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 4-3 (55). – С. 116–118.
18. *Шале И. Особенности локального брендинга* / И. Шале // Маркетинг Менеджмент. – 2011. – № 1–2. – С. 237–243.

References

1. Arzhanova K.A. *Prodvizhenie brendov: analitika, resheniya, kejsy* [Brand promotion: analytics, solutions, cases] / K.A. Arzhanova, A.I. Eremeeva. – Moscow: Rusajns, 2022. – 219 p. (in Rus.)
2. Cope J. *Fashion Promotion in Practice* / J. Cope, D. Malonney. – UK: Bloomsbury Academic, 2016. – 216 p.
3. Gengli L. *Communicating fashion brands* / L. Gengli. – Hong Kong: SendPoints, 2012. – 303 p.
4. Milliardov A. *Mezhdunarodnyj biznes. Kak vyjti na novye rynki i postroit' global'nyu kompaniyu* [International business. How to enter new markets and build a global company] / A. Milliardov. – Moscow: Avtor, 2024. – 100 p. (in Rus.)
5. Yanenko Ya. *Zahvat regional'nyh rynkov: vojna lokal'nyh brendov i "chuzhakov"* [Capturing regional markets: the war of local brands and "strangers"] / Ya. Yanenko. – Moscow: Eksmo, 2007. – 208 p. (in Rus.)
6. Tihonova E. *Ot klika do kom'yuniti: Kak zavoevat' vnimanie, uderzhat' interes i povysit' prodazhi* [From click to community: How to capture attention, maintain interest and increase sales] / E. Tihonova. – URL: <https://www.litres.ru/...> (accessed: 02.03.2026). (in Rus.)
7. Ozuem W. *Digital Marketing Strategies for Value Co-Creation: Models and Approaches for Online Brand Communities* / W. Ozuem, M. Willis. – UK: Palgrave Macmillan, 2025. – 332 p.
8. Ivanov A.A. *Branding : uchebnoe posobie* [Branding: textbook] / A.A. Ivanov. – Komsomol'sk-na-Amure : KnAGTU, 2013. – 74 p. (in Rus.)
9. Zaharenko I.K. *Osobennosti formirovaniya identichnosti rossijskih lokal'nyh rynkov* [Features of the formation of identity of Russian local markets] / I.K. Zaharenko // Nauchnye trody Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii. – 2016. – Vol. 198. – pp. 360–363. (in Rus.)
10. *Federal'nyj zakon "O razvitii kreativnyh (tvorcheskih) industrij v Rossijskoj Federacii"* от 30.07.2024 вДЦ 330-FZ [Federal Law "On the Development of Creative (Creative) Industries in the Russian Federation" of July 30, 2024 No. 330-FZ]. (in Rus.)

11. *V centre Peterburga v 2023 godu otkryli rekordnoe chislo magazinov lokal'nyh brendov* [A record number of local brand stores opened in the center of St. Petersburg in 2023] // T-Biznes sekrety. – URL: <https://secrets.tbank.ru/...> (accessed: 02.03.2026). (in Rus.)
12. *Kak osnovateli Ushatava Nino Shamatava i Alisa Ushakova perekodirovali narodnoe feshn-vospriyatie...* [How the founders of Ushatava Nino Shamatava and Alisa Ushakova recoded popular fashion perception...] // MySeldon. – 2025. – URL: <https://myseldon.com/...> (accessed: 08.03.2026). (in Rus.)
13. *Nino Shamatava – ob uhode v kutyur i krizise shopogolizma* [Nino Shamatava – about leaving for couture and the crisis of shopaholism] // RBK Stil'. – 2024. – URL: <https://style.rbc.ru/...> (accessed: 08.03.2026). (in Rus.)
14. *Period turbulentnosti: kak pomenyalsya modnyj rynek Rossii za tri goda* [Period of turbulence: how the Russian fashion market has changed in three years] // Fokus moda. – URL: <https://focusmoda.ru/...> (accessed: 19.02.2026). (in Rus.)
15. Skomorohova E.K. *Prodvizhenie brenda v internete: etapy SEO-prodvizheniya* [Brand promotion on the Internet: stages of SEO promotion] / E.K. Skomorohova // Forum molodyh uchenykh. – 2018. – No. 12 (28). – pp. 1363–1366. (in Rus.)
16. Usik S.P. *Osobennosti prodvizheniya brendov v industrii mody* [Features of brand promotion in the fashion industry] / S.P. Usik // Vostochno-evropejskij nauchnyj zhurnal. – 2016. – No. 9. – pp. 82–87. (in Rus.)
17. Suhov V.D. *Sozdanie i prodvizhenie brenda v sovremennom mire* [Creating and promoting a brand in the modern world] / V.D. Suhov, A.A. Shcherbakova // Mezhdunarodnyj zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk. – 2021. – No. 4-3 (55). – pp. 116–118. (in Rus.)
18. Shale I. *Osobennosti lokal'nogo brendinga* [Features of local branding] / I. Shale // Marketing Menedzhment. – 2011. – No. 1–2. – pp. 237–243. (in Rus.)

УДК 659.4

В. В. Гаврилов

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

ВНУТРЕННЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СООБЩЕСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ УКРЕПЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДА СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

© В. В. Гаврилов, 2026

В данной статье автором рассматривается роль внутреннего профессионального сообщества как инструмента укрепления корпоративного бренда социокультурной организации. На основании стратегических целей и миссии социокультурных организаций рассматривается критическая роль взаимосвязи бренда организации, ее внутреннего сообщества и достижения поставленных перед ними задач. Определены ценностные основания социокультурных организаций, рассмотрена сущность бренда, внутренних сообществ и сообществ практик. Выделены ключевые инструменты создания, обучения и способов согласования профессиональных сообществ и бренда организации.

Ключевые слова: внутреннее профессиональное сообщество, корпоративный бренд, социокультурные организации, корпоративная культура

V.V. Gavrilov

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

INTERNAL PROFESSIONAL COMMUNITY AS A TOOL FOR STRENGTHENING THE CORPORATE BRAND OF A SOCIO-CULTURAL ORGANIZATION

Abstract. In this article, the author examines the role of the internal professional community as a tool for strengthening the corporate brand of a socio-cultural organization. Based on the strategic goals and mission of socio-cultural organizations, the critical role of the interconnection of the organization's brand, its internal community and the achievement of their objectives is considered. The value bases of socio-cultural organizations are defined, the essence of the brand, internal communities and communities of practice are considered. The key tools for creating, training, and ways to align professional communities and the organization's brand are highlighted.

Keywords: internal professional community, corporate brand, socio-cultural organizations, corporate culture

Согласно статье 1.4. [4] Закона о культуре основная миссия учреждений культуры заключается в создании продукта, который формирует и удовлетворяет культурные потребности людей, а также отвечает стратегическим интересам общества в области культуры и культурной политики государства. Из этого следует, что основным «продуктом» учреждений данного типа являются ценности, создаваемые в процессе их деятельности [4]. Вследствие чего работа осуществляется с широким списком стейкхолдеров, а именно: посетителями, местными сообществами, органами власти, другими социокультурными организациями, спонсорами, волонтерами, сотрудниками и экспертами. В контексте данной многослойности бренд социокультурной организации, как совокупность транслируемых ценностей, репутации и ожиданий всех участников деятельности, является важнейшим инструментом достижения стратегических задач работы учреждений. Именно поэтому несогласованность между декларируемыми ценностями и образом в точках контакта (отражением бренда) служит основным препятствием для восприятия социокультурных учреждений как значимых и современных партнёров целевыми аудиториями. Чтобы преодолеть этот разрыв организации должны достигать согласованности собственной деятельности и единства корпоративного бренда, в чем крайне эффективно себя показала практика развития внутренних профессиональных сообществ.

Целью данной статьи является попытка определить, каким именно образом внутреннее профессиональное сообщество способствует укреплению корпоративного бренда социокультурной организации. Для достижения поставленной цели автором определены следующие задачи:

1. Проанализировать теоретические подходы к корпоративному бренду и его воспроизводству с помощью сотрудников;

2. Раскрыть принципы формирования управляемого внутреннего профессионального сообщества как способа согласования ценностей, норм и практик сотрудников;

3. Систематизировать инструменты формирования и сопровождения внутренних профессиональных сообществ.

Говоря о теоретических подходах, важно отметить, что в научной литературе уже достаточно широко представлены исследования корпоративного брендинга, внутрикорпоративных коммуникаций и значимости внутренних сообществ [1;3;8]. В то время как непосредственно то, как специфика социокультурной организации, деятельность которой напрямую связана с трансляцией ценностей своего бренда, взаимосвязана со своим внутренним сообществом, разработана в меньшей степени. В целом, вся теория брендинга и знания по формированию сообществ возникли в контексте коммерческой деятельности. Именно во взгляде на феномен взаимосвязи внутреннего сообщества и бренда с точки зрения социокультурной организации и составляет исследовательский фокус данной статьи.

Возвращаясь к содержательной части статьи, стоит начать с корпоративной культуры, которая, являясь системой коллективных сознательных и бессознательных представлений об организации, выступает регулятором норм и образцов поведения сотрудников. Она позволяет определять принципы деятельности и прогнозировать действия сотрудников [2]. Меры, направленные на достижение этих регулятивных целей, реализуются посредством инструментов внутреннего брендинга, где он выступает системой по согласованию ценностей сотрудников и корпоративного бренда [10]. Действия по формированию внутреннего бренда есть ключевой аспект целостной стратегии развития, поскольку именно устойчивый бренд, поддержанный внешне и внутренне, способен обеспечить качество и единообразие всех типов коммуникаций и действий, что необходимо для слаженной работы организации [7]. Помимо прочего развитые внутренние коммуникации, которые являются частью комплекса построения внутреннего бренда, позволяют соблюсти баланс между рациональными и эмоциональными мотивами работников, влияя как на удержание сотрудников, так и на их общий уровень продуктивности и мотивации. Обеспечив единообразие всех типов коммуникаций и действий, через которые организация демонстрирует свои ценности, откроется возможность донести четкое и привлекательное обещание бренда, наладив прочные отношения не только со всеми заинтересованными группами, но и с сотрудниками, создавая парасоциальные отношения между работником и брендом организации, что впоследствии влияет на генерацию будущих достижений, а также накапливает капитал бренда [1; 8]. Конечной целью подобной деятельности является самовоспроизводство брендового капитала при помощи автономных действий сотрудников, данное явление принято называть бренд-поддерживающим поведением [9]. Мысль усиливает концепция Д. Ли Йон «синергия бренда и культуры» (Brand-Culture Fusion), которая поясняет: устойчивый бренд возникает, когда внешнее позиционирование и внутренняя культура перестают существовать отдельно, организация проектирует единый опыт аудитории и сотрудника, включая рутинные элементы деятельности [6]. Ориентируясь на исследования по влиянию внутренней корпоративной культуры на сотрудника, главные составляющие для получения бренд-поддерживающего поведения от сотрудников, являются следующие три компонента [10]:

1. Бренд-ориентированное лидерство - бренд ставится в центр всех решений по достижению стратегических целей и управленческих процессов, где руководство выступает как главный амбассадор бренда;

2. Внутренняя бренд-коммуникация (далее - внутренняя коммуникация), понимаемая под процессом донесения смыслов, ценностей и обещаний бренда до сотрудников. Реализуется посредством внутренних порталов и соцсетей, бренд-буков, семинаров и иных обучающих мероприятий;

3. Бренд-центрированное обучение - система развития навыков и компетенций, необходимых для достижения целей и обещаний бренда. Инструменты подобного обучения включают в себя тренинги, воркшопы, курсы по развитию личного корпоративного бренда.

Интересно, что содержание этих компонентов является обязательной (как явной, так и неявной) частью работы для многих сотрудников социокультурных организаций — корпоративная культура в данном случае не бонус, она и есть способ ежедневного воплощения миссии и цели работы учреждения.

Резюмируя вопрос внутреннего бренда, хочется подчеркнуть: если бренд не поддержан поведением сотрудников, формальным и неформальным общением, общим визуальным кодом и концептуальной последовательностью мероприятий, то размытый облик организации не доносит заявленные ценности и способен создать операционный хаос [2]. Несформированная внутренняя культура превращает ценности в лозунги, вследствие чего миссия не проявляется на практике. Сотрудник должен стать ключевым медиатором бренда, а сам бренд предстать инфраструктурой деятельности.

Переходя к реализации, возникает вопрос: как добиться общей погруженности в миссию учреждения, а не воспроизводить ее отдельными вдохновленными сотрудниками? Ответ связан с развитием внутреннего профессионального сообщества, которое благодаря своим членам сокращает путь достижения задач по внутренней согласованности деятельности организации и целостности бренда.

В организациях с большим количеством подразделений или штатом сотрудников, коими обычно и являются социокультурные учреждения, неизбежно возникают профессиональные сообщества - группы сотрудников, объединенные общими ценностями, навыками и спектром опыта [2]. Именно с таких сообществ начинает формироваться облик организации. Подобные группы напрямую влияют на работу учреждений и восприятие организации со стороны стейкхолдеров. При этом крупные организации нуждаются в механизмах согласования между подразделениями, иначе может нарушиться взаимосвязь между решениями руководства и действиями персонала. Таким образом, формирования новых механизмов взаимодействия персонала, что ознаменовало развитие внутренних коммуникаций как эффективного инструмента управления и формирования позитивных моделей поведения [3]. Наличие внутренней коммуникационной стратегии является основным условием для построения сплоченной организации, ориентированной на достижение целей [3]. Управленческая задача не подавить проф. сообщества формальной регламентацией, а сделать их ядром организации, драйвером новых смыслов и идентичности учреждения. В разрешении этой задачи предлагается обратиться к концепции «сообщества практик» (Community of practice) за изначальным авторством Ж. Лава и Э. Венгера, где обучение представляется в событийной/ситуативной форме, реализуясь через включенность в практику, а инициация новых сотрудников в сообщество совершается через социальный процесс, в ходе которого сотрудник постепенно становится полноправным членом сообщества практик [5]

. Принципы концепции:

1. Легитимность - сотрудник имеет право находиться в сообществе участвуя в его деятельности и совершая ошибки;
2. Периферийное участие - включение в сообщество начинается с простых, второстепенных задач, которые не критичны для деятельности сообщества, но позволяют понять как работа устроена изнутри;
3. Участие - сотрудник вовлекается в реальные действия сообщества постепенно переходя от периферии к центру сообщества.

Итого, получается, инициировав профессиональное сообщество, важно посредством событий, постепенно вводить туда новых членов, со временем повышая уровень погружения в деятельность сообщества. Придерживаясь данных принципов внутрикорпоративное сообщество способно сформироваться в рабочий механизм трансляции и закрепления ценностей.

Объединив компоненты бренд-поддерживающего поведения и сообщества практик, были выведены инструменты построения и сопровождения внутренних профессиональных сообществ. Их можно разделить на две группы:

1. Инструменты для построения сообществ:

Корпоративные мероприятия и ритуалы играют важную роль в формировании внутренней идентичности. Исследования, посвященные бренду работодателя в образовательных учреждениях, показывают, что открытые лекции, конкурсы и иные коллективные форматы повышают вовлечённость сотрудников, демонстрируют стиль управления и укрепляют идентичность бренда [3]. В социокультурной организации аналогичную функцию могут выполнять совместные просмотры, обсуждения, закрытые показы для сотрудников, встречи с артистами и профессиональные обмены.

Значимую роль играет и создание инфраструктуры внутренних коммуникаций, обеспечивающей единые и прозрачные связи внутри организации [3]. Для социокультурного учреждения это могут быть корпоративный портал, группы в мессенджерах, внутренняя новостная лента, электронный журнал или видеоканал. Такие инструменты позволяют не только передавать информацию, но и поддерживать чувство включенности в общее дело.

Дополнительное значение имеют пространства неформального взаимодействия. Комфортные зоны отдыха, коворкинги, кафетерии и иные места для повседневного общения создают условия для горизонтального обмена идеями и укрепления доверия между сотрудниками.

Таким образом, к инструментам построения сообщества можно отнести:

– Регулярные профессиональные ритуалы: празднование профессиональных успехов, церемонии завершения проектов, совместные кофе-брейки, экскурсии для сотрудников, приветственные обеды, прощальные встречи.

– Инфраструктуру внутренних коммуникаций: CRM-системы, общие чаты, корпоративные порталы, новостные ленты.

– Форматы коллективного обмена опытом: кейс-лаборатории, дискуссионные клубы, тренинги по мягким навыкам, развлекательные и командообразующие мероприятия.

2. Инструменты трансляции знаний и ценностей

Новые сотрудники должны понимать историю, миссию и ценности организации, а программы адаптации и наставничества помогают им быстрее включиться в профессиональную среду.

Регулярные обучающие программы, мастер-классы, внутренние семинары и совместные рабочие форматы развивают общие компетенции, в том числе клиентоориентированность, коммуникативные навыки и умение работать в цифровой среде. Это способствует формированию общего языка организации и делает ценности не декларативными, а практическими.

Особую роль играет и символическая среда: навигация в здании, таблички, оформление материалов для сотрудников, внутренние инструкции и нормы общения. Эти элементы задают повседневный стиль взаимодействия и закрепляют корпоративную этику.

Инструменты для обучения и передачи ценностей включают в себя:

– Сообщества практики - воркшопы, семинары, курсы повышения квалификации, совместные мастерские для выполнения рабочих задач, мозговые штурмы, мастер-классы;

– Онбординг - книга нового сотрудника, программы адаптации, игровые формы завершения адаптации, наставничество, внутренние базы знаний;

– Язык общения - таблички, оформление материалов для сотрудников, общая корпоративная этика.

Таким образом, внутреннее профессиональное сообщество укрепляет корпоративный бренд социокультурной организации, когда оно: превращает ценности в профессиональные нормы и общие практики, создает коммуникационную инфраструктуру и общий язык организации, обеспечивает воспроизводимое обучение и передачу ценностей, выводит сотрудников в согласованное внешнее действие, делая обещание бренда достоверным и проверяемым опытом. Если социокультурная организация хочет достигать целевых аудиторий, ей недостаточно иметь приятную картинку во внешнем брендинге. Ей необходимо выстраивать внутри профессиональную культуру, при которой ценности проживаются, обсуждаются, уточняются и закрепляются в практиках — от стратегических программ до табличек в здании, от крупных событий до приветливого диалога сотрудника с посетителем и коллегой. Тогда корпоративный бренд перестаёт быть абстракцией и становится устойчивым социальным договором, поддержанным внутренним профессиональным сообществом.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат экономических наук, Миронова Л.А.

Scientific supervisor: Associate professor, PhD, Mironova Liubov Alekseevna.

Список литературы

1. Старов С.А. Корпоративный брендинг как концепция маркетинга / С.А. Старов, П.А. Ландграф // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». – 2013. – № 4. – С. 70–95.
2. Равочкин Н.Н. Философские основания корпоративной культуры современных организаций / Н.Н. Равочкин, С.И. Григашкина // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2022. – № 3 (35). – С. 124–135.
3. Осмоловская А.В. Корпоративные мероприятия как инструмент укрепления HR-бренда образовательного учреждения / А.В. Осмоловская, Ю.Н. Земская, А.В. Долгова, Д.И. Чурбаков // Коммуникология. – 2025. – Т. 13, № 4. – С. 198–208.
4. Основы законодательства Российской Федерации о культуре (утв. ВС РФ 09.10.1992 № 3612-1) (ред. от 24.06.2025).
5. Lave J. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* / J. Lave, E. Wenger. – Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
6. Yohn D.L. *Fusion: How Integrating Brand and Culture Powers the World's Greatest Companies* / D.L. Yohn. – Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2018.
7. Аакер Д. Создание сильных брендов / Д. Аакер. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. – 439 с.
8. Barrow S. *The Employer Brand* / S. Barrow, T. Ambler // Journal of Brand Management. – 1996. – Vol. 4, No. 3. – P. 185–206.
9. Punjaisri K. *Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery* / K. Punjaisri, A. Wilson, H. Evanschitzky // Journal of Relationship Marketing. – 2008. – Vol. 7, No. 4. – P. 407–424.
10. Zhang R. *Promoting the Brand Inside: The Conceptualization of Nonprofit Internal Branding* / R. Zhang, Y. Wu, C. Ye // Frontiers in Psychology. – 2022. – Vol. 13.

References

1. Starov S.A. *Korporativnyj brending kak koncepcija marketinga* [Corporate branding as a marketing concept] / S.A. Starov, P.A. Landgraf // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Serija «Menedzhment». – 2013. – No. 4. – pp. 70–95. (in Rus.)
2. Ravochkin N.N. *Filosofskie osnovanija korporativnoj kul'tury sovremennyh organizacij* [Philosophical foundations of corporate culture of modern organizations] / N.N. Ravochkin, S.I. Grigashkina // Jekonomicheskie i social'no-gumanitarnye issledovanija. – 2022. – No. 3 (35). – pp. 124–135. (in Rus.)
3. Osmolovskaja A.V. *Korporativnye meroprijatija kak instrument ukreplenija HR-brenda obrazovatel'nogo uchrezhdenija* [Corporate events as a tool for strengthening the HR brand of an educational institution] / A.V. Osmolovskaja, Ju.N. Zemskaja, A.V. Dolgova, D.I. Churbakov // Kommunikologija. – 2025. – Vol. 13, No. 4. – pp. 198–208. (in Rus.)
4. *Osnovy zakonodatel'stva Rossijskoj Federacii o kul'ture* (utv. VS RF 09.10.1992 No. 3612-1) (red. ot 24.06.2025) [Fundamentals of the legislation of the Russian Federation on culture]. (in Rus.)
5. Lave J. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation* / J. Lave, E. Wenger. – Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
6. Yohn D.L. *Fusion: How Integrating Brand and Culture Powers the World's Greatest Companies* / D.L. Yohn. – Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2018.
7. Aaker D. *Sozdanie sil'nyh brendov* [Creating strong brands] / D. Aaker. – Moscow: Izdatel'skij dom Grebennikova, 2003. – 439 p. (in Rus.)
8. Barrow S. *The Employer Brand* / S. Barrow, T. Ambler // Journal of Brand Management. – 1996. – Vol. 4, No. 3. – pp. 185–206.

9. Punjaisri K. *Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery* / K. Punjaisri, A. Wilson, H. Evanschitzky // *Journal of Relationship Marketing*. – 2008. – Vol. 7, No. 4. – pp. 407–424.
10. Zhang R. *Promoting the Brand Inside: The Conceptualization of Nonprofit Internal Branding* / R. Zhang, Y. Wu, C. Ye // *Frontiers in Psychology*. – 2022. – Vol. 13.

УДК 659.1

Подъянова Е.Н.Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ОНЛАЙН-ШКОЛЫ: КАК УДЕРЖИВАТЬ СТУДЕНТОВ И СНИЖАТЬ ОТТОК КЛИЕНТОВ**

© Подъянова Екатерина Николаевна, 2026

В статье анализируется коммуникационная стратегия онлайн-школы как практический механизм удержания учащихся и уменьшения клиентского оттока. Показывается, что стабильность обучения в цифровой среде определяется не одной рекламой и не только качеством уроков, а связной системой коммуникации: понятным входом в продукт, регулярной обратной связью, сопровождением в период снижения мотивации и поддержанием ощущения участия в учебном процессе. На основе открытых исследований в сфере онлайн-образования и материалов школ СМИТАП, Умскул и ЕГЭLand выделяются основные элементы такой стратегии.

Ключевые слова: онлайн-школа, коммуникационная стратегия, удержание студентов, отток клиентов, онлайн-образование, куратор, обратная связь, вовлечение, маркетинг образования

Podyanova E.N.St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, Russia, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**COMMUNICATION STRATEGY OF AN ONLINE SCHOOL: HOW TO RETAIN STUDENTS AND REDUCE CUSTOMER CHURN**

The article analyzes the communication strategy of an online school as a practical tool for student retention and customer churn reduction. It is argued that continuity in digital learning depends not only on promotion and not only on course quality, but also on a coherent communication system: a clear entry into the product, regular feedback, support during periods of declining motivation, and a sustained sense of involvement in the learning process. Based on open studies on online education and official materials from SMITUP, Umskul and EGELand, the main elements of such a strategy are identified.

Keywords: online school, communication strategy, student retention, customer churn, online education, mentor, feedback, engagement, education marketing

Онлайн-образование в настоящее время развивается высокими темпами, однако одновременно с расширением аудитории усиливается и конкуренция между школами, предлагающими сопоставимые форматы и образовательные продукты. В этих условиях сохранение клиентской базы становится не менее значимой задачей, чем привлечение новой аудитории. Для онлайн-школ это особенно актуально: обучающийся может прекратить занятия из-за несоответствия темпа обучения его ожиданиям, недостаточно понятной структуры курса, отсутствия ответов на вопросы или дефицита внимания со стороны школы. Поэтому удержание клиентов в сфере онлайн-образования напрямую связано с качеством коммуникации между образовательной организацией и обучающимся.

Удержание обучающихся в онлайн-образовании обычно рассматривается как результат совокупности факторов и связанных с ними управленческих практик. В обзоре P. S. Muljana и T. Luo к числу основных причин сохранения аудитории отнесены поддержка, качественная организация учебного процесса, взаимодействие с преподавателем и удовлетворение образовательных потребностей обучающихся [1]. В более позднем обзоре K. Seery, P. Gannon-Leary и M. Service также подчеркиваются значимость оперативной помощи, доступности информации и постоянного сопровождения обучающегося в ходе курса [2]. Эти выводы позволяют рассматривать коммуникацию не как фоновый элемент, а как важную часть образовательного процесса.

Любая ошибка в коммуникации онлайн-школы способна отрицательно сказаться на удержании, однако здесь важно отделять собственно коммуникационные сбои от недостатков организации

образовательного процесса. Если после оплаты курса человек не понимает, с чего начать обучение, где находятся материалы, кто сопровождает курс и кто проверяет работы, речь идет уже не только о сообщениях школы, но и о качестве организации образовательного продукта. В такой ситуации вероятность ухода действительно возрастает. Кроме того, вовлеченность снижается, если в середине обучения исчезает регулярная обратная связь.

Исследования Y. B. Rajabalee, M. I. Santally и S. Rennie, а также J. A. Gray и M. DiLoreto показывают, что удовлетворенность, вовлеченность и ощущение пользы связаны с успешностью онлайн-обучения [3; 4]. Следовательно, стратегия коммуникации должна поддерживать связь не только в начале, но и на протяжении всего обучения.

Также значимым остается фактор принадлежности к учебной среде. В дистанционном обучении он нередко оказывается проблемным, поскольку обучающийся осваивает курс из дома и поэтому быстрее выпадает из рабочего ритма из-за недостаточного самоконтроля. В статье J. Peacock, J. Cowan, L. Irvine и J. Williams вовлеченность рассматривается как основа устойчивого участия в онлайн-обучении [5]. Следовательно, одной автоматизированной рассылки недостаточно. Необходим такой формат общения, при котором обучающийся видит не только цифровую платформу, но и людей, включенных в учебный процесс.

С учётом этого коммуникационная стратегия онлайн-школы представляет собой систему каналов, сообщений и взаимодействий, которая сопровождает обучающегося с первого дня обучения до конца курса. В данной системе важны не только реклама и обещания, но и пробный период, помощь в адаптации, ответы кураторов, напоминания о занятиях, разбор ошибок и поддержка при выпадении из общего темпа.

Например, онлайн-школа СМТАП: коммуникация выстраивается ещё до момента покупки. На официальном сайте школы размещены бесплатные уроки и курсы, информация о наставниках, проверке домашних заданий и формате обучения [6;7].

Такая подача снижает недоверие при покупке. Будущий обучающийся заранее понимает, что его ждут не только видеоуроки, но и сопровождение куратора. Это важно для удержания аудитории, так как завышенные ожидания в начале могут привести к разочарованию в конце, а изначальный рассказ о курсе и взаимодействии делает старт более понятным и простым.

СМТАП делает акцент на простоте адаптации в начале обучения, что хорошо заметно в материалах школы. Начинать можно с разным уровнем подготовки, а на платформе уже есть необходимые материалы и специальный раздел, где на вопросы отвечают в течение часа. В коммуникационном плане это работает как снижение входного барьера и уменьшение риска оттока на старте обучения. Чтобы адаптация проходила быстрее, школа сразу объясняет правила, интерфейс и план обучения. Кроме того, регулярно проводятся пробные экзамены и зачеты с кураторами, а «Система жизней» помогает поддерживать самоорганизацию и мотивацию: после потери всех жизней куратор уточняет, есть ли уважительная причина несдачи работ в срок [6;7].

Умскул использует более продвинутую модель взаимодействия. На сайте представлены демонстрационные занятия, информация о кураторах и преподавателях, индивидуальные планы, а после оплаты становятся доступны материалы, видеоуроки и пробные варианты экзамена. Кроме того, школа выстраивает коммуникацию не только с обучающимся, но и с его родителями: для них предусмотрены отдельные материалы о том, как поддержать ребенка в период подготовки к экзаменам. Это также влияет на удержание аудитории, поскольку решение о покупке курса во многих случаях принимается родителями [8,9,10].

Коммуникация в Умскул проходит в несколько этапов: помощь при выборе плана и курса обучения, помощь в выборе куратора, напоминания о занятиях и сроках сдачи домашних работ. Необходимую информацию можно посмотреть не только на сайте, но и в приложении. Благодаря этому риск потери контакта со школой снижается, а обучающийся всегда может уточнить дату занятий и перечень заданий. Посещение уроков контролируется куратором, хотя ответственность за участие в обучении в основном остается за самим обучающимся [8,9,10].

Ещё один пример - ЕГЭLand. Школа предоставляет пробный период, чтобы человек понял, подходит ли ему такой формат обучения, а также публикует бесплатные уроки, учебные материалы и вебинары для родителей. Это делается для снижения сомнений перед покупкой и формирования доверия с самого начала [11,12,13].

Проблема оттока также решается за счет того, что с самого начала курс представлен прозрачно, а решение о покупке принимается после пробного периода, знакомства с вебинарами и общей структурой обучения. Таким образом, вероятность ухода обучающихся снижается. Работа с родителями также влияет на удержание клиентов, поскольку поддержка дисциплины извне способствует продолжению занятий [11,12,13] (См. табл.1).

Таблица 1. Сравнение коммуникационных практик онлайн-школ

Критерий	СМТАП	Умскул	ЕГЭLand

Прозрачный вход в продукт	Бесплатные уроки, описание формата обучения и наставников.	Демонстрационные занятия, сведения о преподавателях, кураторах и вариантах обучения.	Пробный период, бесплатные уроки и открытые вебинары.
Адаптация после покупки	Пояснение правил, интерфейса и плана обучения.	Напоминания, приложение, навигация по занятиям и заданиям.	Пробный период облегчает старт и снижает барьер входа.
Сопровождение в ходе курса	Кураторская поддержка, проверка заданий, ответы в специальном разделе.	Куратор, индивидуальные планы, контроль посещения и сроков.	Поддержка через материалы, вебинары и сопровождающие коммуникации.
Поддержание мотивации	Пробные экзамены, зачеты и «Система жизни».	Регулярные напоминания и отслеживание учебной активности.	Прозрачные ожидания и предварительное знакомство с форматом.
Работа с родителями и вовлеченность	Прямо не акцентируется.	Отдельные материалы и коммуникация с родителями.	Вебинары для родителей и вовлечение семьи в процесс.
Снижение риска оттока	Снижение стартовых барьеров и контроль дедлайнов.	Постоянный контакт через сайт, приложение и кураторов.	Доверие до покупки и дисциплинарная поддержка со стороны родителей.

Первый компонент коммуникационной стратегии связан с понятным входом в продукт. Перед началом обучения потенциальный обучающийся получает ответы на основные вопросы: как организован курс, какой материал будет изучаться и подходит ли ему выбранный формат. Именно прозрачность на первоначальном этапе во многом влияет на вероятность дальнейшего продолжения обучения.

Второй компонент связан с адаптацией после покупки. Сам факт оплаты не гарантирует мгновенное включение в процесс. В первое время важны простые и конкретные сообщения: как войти на платформу, где находятся расписание и домашние задания, кому писать при проблемах, как смотреть собственный прогресс. Именно этот этап часто определяет, станет ли клиент постоянным обучающимся или быстро потеряет интерес.

Третий компонент - учебное сопровождение в ходе курса. Оно включает комментарии по заданиям, ответы на вопросы, напоминания, объяснение типичных ошибок и персонализированную поддержку. Тут коммуникация перестаёт быть только сервисной. Она становится инструментом удержания, потому что возвращает обучающегося в рабочий ритм и показывает, что его усилия замечаются и оцениваются.

Четвёртый компонент - поддержание мотивации на протяжении всего обучения. Для экзаменационных и длительных программ одной мотивации обычно недостаточно. Нужны промежуточные точки проверки результата: пробники, небольшие итоги, шкала прогресса, сравнение уровня знаний с прошлым состоянием, дополнительные материалы для повторения. Такие элементы помогают видеть движение вперёд и уменьшают вероятность ухода из-за ощущения бессмысленности.

Пятый компонент - социальная и эмоциональная включённость. Онлайн-школа редко может полностью воспроизвести атмосферу очного класса, но она способна создать чувство присутствия в учебной среде. Для этого используются чаты, кураторские сообщения, обращения преподавателей, родительские каналы и другие формы, в которых школьник ощущает, что остаётся частью общего процесса, а не учится в одиночестве.

Шестой компонент - возврат тех, кто начал выпадать из обучения. Даже при хорошо организованном курсе часть студентов пропускает занятия, откладывает домашние задания и постепенно отдаляется от платформы. В такой ситуации коммуникационная стратегия должна предусматривать возвращение в ритм: напоминание о пропущенном уроке, короткое сообщение от куратора, предложение изменить темп обучения, подбор материалов для быстрого возвращения. Чем раньше происходит такой контакт, тем выше шанс восстановить участие.

Однако возможности коммуникации не следует переоценивать. Она не заменяет плохое содержание курса, низкое качество преподавания или технические проблемы платформы. Более того, большое число сообщений может дать обратный эффект и вызвать раздражение. Поэтому эффективная стратегия удержания строится на балансе: информации должно быть достаточно для поддержки студента, но не настолько много, чтобы она превращалась в белый шум.

Итак, удержание студентов в онлайн-школе следует понимать как результат общей работы содержания курса, сервиса и коммуникации. На примере СМИТАП, Умскул и ЕГЭLand видно, что сильная коммуникационная стратегия включает прозрачный вход, понятную адаптацию, регулярную обратную связь, поддержку мотивации, чувство включённости и способы возвращения к обучению при снижении активности.

В условиях растущей конкуренции именно такая система становится не дополнением к образовательному продукту, а одной из его основных частей.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат экономических наук, Миронова Л.А.

Scientific supervisor: Associate professor, PhD, Mironova Liubov Alekseevna.

Список литературы

1. Muljana P.S., Luo T. *Factors contributing to student retention in online learning and recommended strategies for improvement: a systematic literature review* // Journal of Information Technology Education: Research. – 2019. – Vol. 18. – P. 19–57. – URL: <https://www.informingscience.org/Publications/4182?Type=Journ> (дата обращения: 26.03.2026).
2. Seery K., Gannon-Leary P., Service M. *Retention strategies for online students: a systematic literature review* // Journal of Educators Online. – 2021. – Vol. 18, No. 2. – URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1266135.pdf> (дата обращения: 26.03.2026).
3. Rajabalee Y.B., Santally M.I., Rennie S. *Learner satisfaction, engagement and performances in an online module: implications for institutional e-learning policy* // Education and Information Technologies. – 2020. – Vol. 25. – P. 2623–2656. – URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7655909/> (дата обращения: 26.03.2026).
4. Gray J.A., DiLoreto M. *The effects of student engagement, student satisfaction, and perceived learning in online learning environments* // International Journal of Educational Leadership Preparation. – 2016. – Vol. 11, No. 1. – URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1103654.pdf> (дата обращения: 26.03.2026).
5. Peacock J., Cowan J., Irvine L., Williams J. *Promoting a sense of belonging in online learning communities of inquiry* // Online Learning. – 2019. – Vol. 23, No. 2. – URL: <https://olj.onlinelearningconsortium.org/index.php/olj/article/view/1488> (дата обращения: 26.03.2026).
6. СМТАП — онлайн-школа для подготовки к ЕГЭ и ОГЭ. – URL: <https://smitup.ru/> (дата обращения: 26.03.2026).
7. Подготовка к ЕГЭ по обществознанию — онлайн-курсы СМТАП. – URL: <https://smitup.ru/egge-obshhestvoznaniye> (дата обращения: 26.03.2026).
8. Умскул — онлайн-школа подготовки к экзаменам. – URL: <https://umschool.net/> (дата обращения: 26.03.2026).
9. Каталог курсов Умскул. – URL: <https://umschool.net/courses/> (дата обращения: 26.03.2026).
10. УМСКУЛ: подготовка к ЕГЭ и ОГЭ // Google Play. – URL: https://play.google.com/store/apps/details?id=net.umschool.umschool_flutter.prod (дата обращения: 26.03.2026).
11. Подготовка к ЕГЭ и ОГЭ онлайн школа ЕГЭLAND. – URL: <https://el-ed.ru/> (дата обращения: 26.03.2026).
12. Бесплатная подготовка к ЕГЭ: рассказываем, как посмотреть уроки с курсов ЕГЭLAND. – URL: https://go-egeland.ru/uroki_s_kursov (дата обращения: 26.03.2026).
13. Для родителей // ЕГЭLAND. – URL: <https://go-egeland.ru/parents> (дата обращения: 26.03.2026).

References

1. Muljana P.S., Luo T. Factors contributing to student retention in online learning and recommended strategies for improvement: a systematic literature review. *Journal of Information Technology Education: Research*. 2019. Vol. 18. Pp. 19–57. Available at: <https://www.informingscience.org/Publications/4182?Type=Journ> (accessed: 26.03.2026).
2. Seery K., Gannon-Leary P., Service M. Retention strategies for online students: a systematic literature review. *Journal of Educators Online*. 2021. Vol. 18. No. 2. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1266135.pdf> (accessed: 26.03.2026).
3. Rajabalee Y.B., Santally M.I., Rennie S. Learner satisfaction, engagement and performances in an online module: implications for institutional e-learning policy. *Education and Information Technologies*. 2020. Vol. 25. Pp. 2623–2656. Available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7655909/> (accessed: 26.03.2026).
4. Gray J.A., DiLoreto M. The effects of student engagement, student satisfaction, and perceived learning in online learning environments. *International Journal of Educational Leadership Preparation*. 2016. Vol. 11. No. 1. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1103654.pdf> (accessed: 26.03.2026).
5. Peacock J., Cowan J., Irvine L., Williams J. Promoting a sense of belonging in online learning communities of inquiry. *Online Learning*. 2019. Vol. 23. No. 2. Available at: <https://olj.onlinelearningconsortium.org/index.php/olj/article/view/1488> (accessed: 26.03.2026).
6. SMITAP — online school for preparation for the Unified State Exam and Basic State Exam. Available at: <https://smitup.ru/> (accessed: 26.03.2026). (in Rus.)

7. *Podgotovka k EGE po obshchestvoznaniyu — onlayn-kursy SMITAP* [Preparation for the Unified State Exam in social studies – SMITUP online courses]. Available at: <https://smitup.ru/ege-obshhestvoznaniye> (accessed: 26.03.2026). (in Rus.)
8. *UMSKUL — onlayn-shkola podgotovki k ekzamenam* [Umskul – online school for exam preparation]. Available at: <https://umschool.net/> (accessed: 26.03.2026). (in Rus.)
9. *Katalog kursov UMSKUL* [Umskul course catalog]. Available at: <https://umschool.net/courses/> (accessed: 26.03.2026). (in Rus.)
10. *UMSKUL: podgotovka k EGE i OGE* [UMSKUL: preparation for the Unified State Exam and Basic State Exam]. Google Play. Available at: https://play.google.com/store/apps/details?id=net.umschool.umschool_flutter.prod (accessed: 26.03.2026). (in Rus.)
11. *Podgotovka k EGE i OGE onlayn shkola EGELAND* [EGELand – online school for exam preparation]. Available at: <https://el-ed.ru/> (accessed: 26.03.2026). (in Rus.)
12. *Besplatnaya podgotovka k EGE: rasskazyvaem, kak posmotret' uroki s kursov EGELAND* [Free preparation for the Unified State Exam: how to view lessons from EGELand courses]. Available at: https://go-egeland.ru/uroki_s_kursov (accessed: 26.03.2026). (in Rus.)
13. *Dlya roditeley* [For parents]. EGELand. Available at: <https://go-egeland.ru/parents> (accessed: 26.03.2026). (in Rus.).

УДК 339.138

Ю. А. СимоновСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**МЕДИАФРАНШИЗА КАК ДОЛГОСРОЧНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ: АНАЛИЗ
ФЕНОМЕНА УСПЕХА БРЕНДА «ПОКЕМОН»**

© Ю. А. Симонов, 2026

Статья посвящена анализу феномена самой успешной медиафраншизы в мире — «Покемон» (Pokémon). В работе рассматривается медиафраншиза как долгосрочная маркетинговая стратегия на примере японского бренда. Цель исследования — выявление эффективных подходов к организации франчайзинга в медиасфере. Представлен разбор истории создания франшизы, её основная концепция, ключевые медиаформаты и причины долгосрочного успеха. Уделяется внимание парадоксальным маркетинговым решениям, роли ностальгии, коллекционирования, социального взаимодействия и лояльности аудитории. На основе сравнительного анализа с конкурентами и изучения потребительских групп делается вывод, что успех «Покемон» обусловлен не высоким техническим качеством продуктов, а силой бренда, грамотной монетизацией, эмоциональной связью с фанатами и способностью адаптироваться к разным медиасредам. Статья будет полезна специалистам в области маркетинга, медиаменеджмента и креативных индустрий.

Ключевые слова: Покемон (Pokémon), медиафраншиза, видеоигры, аниме, мерч, японская поп-культура

Y. A. SimonovSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, Saint Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**MEDIA FRANCHISE AS A LONG-TERM MARKETING STRATEGY: ANALYSIS OF THE SUCCESS
PHENOMENON OF THE POKÉMON BRAND**

Abstract. The article is devoted to analyzing the phenomenon of the world's most successful media franchise — Pokémon. The study examines the media franchise as a long-term marketing strategy using the example of this Japanese brand. The aim of the research is to identify effective approaches to organizing franchising in the media sphere. The article breaks down the history of the franchise's creation, its core concept, key media formats, and the reasons for its long-term success. Attention is given to paradoxical marketing solutions, the role of nostalgia, collecting, social interaction, and audience loyalty. Based on a comparative analysis with competitors and a study of consumer groups, it is concluded that the success of Pokémon is not due to the high technical quality of its products, but rather to brand strength, effective monetization, an emotional connection with fans, and the ability to adapt to different media environments. The article will be useful for specialists in marketing, media management, and creative industries.

Keywords: Pokémon, media franchise, video games, anime, merchandise, Japanese pop culture

В среде бизнеса креативных индустрий актуально изучение важности развития различных медиаформатов продукции для расширения количества потребителей и прибыли. Самым ярким представителем среди медиафраншиз является японский бренд «Покемон». Цель статьи — выявление эффективных подходов к организации франчайзинга в медиасфере на примере бренда. Объектом статьи является раскрытие успеха самой большой в мире медиафраншизы — Pokémon, а также основной предмет анализа — медиафраншиза как долгосрочная маркетинговая стратегия. Задачи: раскрытие основной идеи франшизы, её истории, медиаформаты, в которых она проявляется, парадоксальность успеха, сравнение с конкурентами, заключение с выявлением актуальности маркетинговой стратегии и причин её успеха.

«Покемон» — это японская медиафраншиза. Автор идеи — японец Сатоси Тадзири (также встречается написание как Сатоши Таджири). Сатоси с детства увлекался собиранием и изучением насекомых, а также обменом ими с друзьями, это было популярное хобби среди японских детей. Однако Тадзири переехал в Токио. В Японии началась бурная урбанизация, застройка начала вытеснять природу, Сатоси начал увлекаться видеоиграми. Среди японцев, живших в 80-90-е годы, стала очень популярна экологическая рефлексия о том, что новому поколению мир природы не так понятен и доступен. Сатоси хотел, чтобы у каждого современного японского ребёнка была возможность охотиться на насекомых, не отходя от экранов. Со своей идеей под названием «Pocket Monsters», что можно перевести с английского как «карманные монстры», Сатоси пришёл к известной компании по созданию видеоигр — Nintendo. 27

февраля 1996 года вышли на японском рынке впервые две видеоигры серии под названием «Pocket Monsters Red» и «Pocket Monsters Green» на портативную приставку Game Boy [1, с. 2-3].

Разделение игр на две части стало основной фишкой игровой франшизы, которая сохраняется по сей день. Например, в одной из последних игр франшизы, «Pokemon Sword» и «Pokemon Shield» (2019 года), в разных играх были разные покемоны, которые появлялись только в одной версии. А в случае игр «Pokemon Sword» и «Pokemon Shield» появлялись даже разные тренеры залов, являющиеся игровыми соперниками [2]. Парадоксально, как франшиза продаёт две почти одинаковые игры, которые отличаются малозначительными изменениями. Обе эти игры продаются, за счёт успешного маркетингового хода бренд смог сделать окупаемыми обе игры одновременно. Основная идея франшизы заключается в коллекционировании, а лозунг «Поймай их всех» является маркетинговым решением, побуждающим игроков к коллекционированию монстриков. Для того чтобы собрать всю коллекцию, нужно, чтобы у человека, с которым вы хотите провести обмен уникальными покемонами, была противоположная версия игры. Таким образом, если покупатель хочет завершить игру по-настоящему, либо ему необходимо самому купить вторую игру, либо посоветовать своему другу ознакомиться с игрой и приобрести продукт. То есть силы на создание игры уходят как на одну, а продаётся сразу две, и расширяется количество покупателей.

Основная концепция идеи франшизы заключается в мире, где цивилизация находится на том же уровне, что и наша, но в их вселенной есть покемоны, которые являются отдельной формой жизни. Покемоны имеют стихийные способности, личностные качества и разум, а также воспринимаются как друзья, и дружба с монстриками является высшей ценностью. Так называемые тренеры покемонов ловят диких монстриков в свой покебол — специальное шарообразное устройство для ловли покемонов. Тренеры покемонов устраивают битвы, но не с целью жестокого насилия, а скорее в спортивном плане, как бойцы карате или бокса на ринге. Цель — не насилить, а спорт и эмоциональная связь.

Покемоны имеют разный внешний вид: основанные на реальных биологических видах из царства живой природы (животные, растения, грибы) — например, насекомоподобный покемон с грибом на спине Parasect [Рис. 1]; гуманоидные или антропоморфные покемоны — например, боевой покемон Machoke [Рис. 2]; покемоны, основанные на мифах из культуры — например, Hydreigon [Рис. 3], основанный на древнегреческом мифе о лернейской гидре; объекты природы или рукотворного мира — покемон-вагонетка с углём Carkol [Рис. 4]; не имеют однозначной основы — пример, трансформирующийся покемон Ditto [Рис. 5].



Рис. 1. Покемон Parasect, источник официальный сайт Pokémon [2]



Рис. 2. Покемон Machoke, источник официальный сайт Pokémon [2]



Рис. 3. Покемон Hydreigon, источник официальный сайт Pokémon [2]



Рис. 4. Покемон Carkol, источник официальный сайт Pokémon [2]

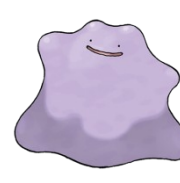


Рис. 5. Покемон Ditto, источник официальный сайт Pokémon [2]

Возвращаясь к дате, 27 февраля стало официальным днём рождения франшизы. В этом году франшиза отмечает своё официальное 30-летие, и покемоны являются до сих пор актуальной медиафраншизой, обгоняя по своим финансовым сборам даже таких гигантов, как Disney, Marvel или Гарри Поттера [1, с. 1-3]. Медиафраншиза (от английского media franchise), по статье Лапыко М. В. и Солодовника Л. В., — это «использование некоей интеллектуальной собственности в виде персонажей, сюжета, каких-то деталей, а также торговой марки из оригинального медийного произведения, будь то литературное художественное произведение, художественный или мультипликационный фильм, компьютерная игра или телепередача, в сопутствующих или новых бизнес-проектах, направленное на создание дополнительных источников прибыли» [3, с. 1].

Основные медиаформаты франшизы «Покемон»: серия видеоигр, книги, серия манги (японские комиксы), аниме (японские мультфильмы) сериал, полнометражные фильмы [1, с. 3], картонная игра, тематические парки и различный мерч [4].

Серия видеоигр. Как ранее было упомянуто, история видеоигр франшизы началась в 1996 году. Видеоигры на приставках Nintendo выходят по сей день. Основные части серии выполнены в жанре JRPG — это Japanese Role-Playing Games, поджанр, выделяемый среди компьютерных ролевых игр. Игры этого жанра имеют схожие, узнаваемые особенности стиля, подачи сюжета и игровой механики, отличающиеся от RPG «западного образца» [5, с. 1-2]. В рамках такого геймплея игрок становится соучастником процесса, выбирая сам монстриков, с которыми хочет пройти своё приключение, и каждый пользователь сам становится соучастником распространения информации о товаре [1, с. 3], так как игрок хочет собрать всех монстриков, а для этого ему нужен друг с такой же приставкой. Части покемонов делятся на поколения (generation) — «это неформальная классификация игр про покемонов, в которой они разделены по времени выхода. В каждом поколении появляется новый регион и набор покемонов, которых не было в

предыдущем поколении. В рамках одного поколения могут выходить ремейки игр предыдущего поколения. На данный момент существует десять поколений» [4]. Ранее было упомянуто, что игры выходили в двух экземплярах, однако с 1 по 4 выходила третья версия, которая была доведена до ума — первой такой игрой в серии стала «Pokémon Yellow», приуроченная к выходу аниме, речь о котором будет идти позже. По сути, самая главная разница в «Pokémon Yellow» от двух предшествующих игр заключается в малом изменённом сюжете, в эстетическом обновлении, обновлении игровых локаций, местами игровом процессе, а самое главное — в доступных карманных монстриках в этой версии игры. Впоследствии франшиза прекратила выпускать третью улучшенную версию игры по той причине, что начиная с «Pokémon Yellow» третья игра одного поколения уступала по продажам двум первым, потому что фанаты уже купили первые части игры при выходе и не видели смысла покупать похожую игру [4].

Серии игр Pokémon также включают игровые ремейки, игры неосновной серии, платный загружаемый контент, а также мобильный гейминг — ярким представителем стал Pokémon GO [1, с. 4]. Мобильная игра Pokémon GO, вышедшая в 2016 году, получила в своё время громкую репутацию. Её основная особенность — технология дополненной реальности, с помощью которой игрок может поймать монстрика в локализованном пространстве, используя камеру смартфона [6, с. 2]. Было отмечено, что успех Pokémon GO заключается в правильно выбранной монетизации и удержании игроков [7, с. 1].

Серия игр Pokémon по сей день актуальна, игроки с нетерпением ждут новые части игры. Однако одни из последних частей игр, как, например, «Pokémon Scarlet» (2022 год выхода), имеет отрицательные оценки пользователей (3.5/10) [8], игроки крайне разочарованы качеством игры. Кажется парадоксальным, что самая большая франшиза имеет проблемы с качеством продукции. Однако вся суть заключается в том, что японская франшиза старается получить сверхвыгоду, при меньшем вложении. Например, «Pokémon Scarlet» стоит 59.99 долларов США [9], столько стоят большие Triple-A игры как например «Cyberpunk 2077». У франшизы Pokémon огромное количество фанатов по всей земле, любая новая игра вызывает шум среди сообщества. Получается, что даже если игра будет уровнем качества ниже среднего, а стоит как крупные игровые проекты, то она всё равно окупится за счёт лояльности аудитории фанатов.

Аниме-сериал. Аниме — это мультипликация с японской спецификой. Медиафраншиза выпустила первый эпизод мультсериала в 1997 году [1, с. 3]. В отличие от видеоигр основной серии, аниме имеет официальный перевод и дубляж на русском языке [10, с. 6]. Благодаря этому дубляжу в 2000 году на Первом канале [11] большая часть россиян познакомилась с этой франшизой. В первом аниме-сериале вышла 25 сезонов и 1238 серий, а также был выпущен: полнометражные аниме-мультфильмы, полнометражный фильм «Покемон. Детектив Пикачу» и новое продолжение аниме сериала с новыми персонажами — по данным отечественного сайта Кинопоиск [12]. Аниме стало продуктом, которое расширило аудиторию с геймеров до фанатов аниме — аудиовизуалов.

Видеоигры и аниме стали основными продуктами франшиз. Также заслуживают внимания бумажные издания: манга (комиксы с японской спецификой), книги, журналы. Настольные игровые карты — самая популярная коллекционная карточная игра в мире. Мерч (продукция по бренду): фигурки, плюшевые игрушки, конструкторы, пищевая продукция, одежда и тому подобное [4]. А также тематический парк под открытым небом в Токио [13]. Франшиза расширяется в разных форматах, чтобы Покемон был для каждого разным: для одних — только серия игр, для других — аниме, для третьих — настольные игровые карты, для четвертых — все вышеуказанные медиаформаты. Всех их объединяет то, что франшиза может покрыть их потребности в определённом формате, а также предоставить истинным фанатам мерч с любимыми покемонами.

Причина успеха медиафраншизы. Важно отметить, что японский проект популярен не только на своей родине, но и за её пределами. В 80-90-е годы появляется спрос на японскую технику — она стала синонимом качества, а также на японскую поп-культуру: японские аниме, фильмы и игры начинают выходить на мировые рынки. В частности, самым важным рынком для франшизы Покемон стал американский [1, с. 1]. Покемоны вызвали взрыв на рынке. Хотя это парадоксально, первая игра серии отставала по графике даже от своих предшественников от конкурентной студии SEGA. Например, франшиза «Sonic the Hedgehog», вышедшая в 1991 году, на 5 лет раньше «Pokémon». Однако, хоть графика в «Sonic the Hedgehog» [Рис. 6] относится к ретро 16-битным играм, графический стиль и яркое изображение актуальны до сих пор. Такое стилизованное оформление появлялось в более поздних проектах, как «Sonic Mania» [14]. А франшиза «Pokémon» существенно отставала на момент выпуска. Изначальная игра была выполнена даже в черно-белом стиле [Рис. 7], а последующая цветная версия игры [Рис. 8] [4] не была такой красочной, как «Sonic the Hedgehog». Геймдизайнер франшизы «Pokémon» Джунити (также встречается написание как Дзюньити) Масуда рассказывал в одном из интервью, что на Game Boy была ограничена цветовая палитра и количество пикселей на экране, что сыграло роль в ограничении дизайна [15, с. 153]. Выходит, что причина успеха не в графическом уровне игры, ведь даже по сей день франшиза отстаёт по графическим показателям от гигантов игровой индустрии.



Рис. 6. Изображение заставки игры «Sonic the Hedgehog» 1991 год. Источник Dzen [14].



Рис. 7. Изображение заставки игры «Pokémon Red» на Game Boy, источник Bulbapedia [4].



Рис. 8. Изображение заставки игры «Pokémon Red» на Game Boy Color, источник Bulbapedia [4].

Самое важное в игре — это сами игровые механики. Инновационные игровые возможности привлекли игроков. Основная идея игры заключается в коллекционировании. Уже в первой игре было 151 уникальных покемонов [4]. Это даёт игрокам создать уникальные команды с разными монстриками. У каждого игрока будет индивидуальное приключение со своими любимыми персонажами. На данный момент в игре доступно 1025 уникальных монстриков [2]. Сами монстрики играют важную роль в мерче — каждый фанат может купить плюшевую игрушку, фигурку или футболку с любимым покемоном. Кажется странно, как это продавать образ монстра, однако по сей день есть спрос на «милых монстриков». Яркий пример тому — гонконгский (специальный административный район КНР) монстрик Лабубу. У каждого фаната франшизы есть свой любимый монстрик, по которому фанат может захотеть приобрести продукцию.

Важную роль играет то, что аудитория проекта состоит из разных групп. Основная целевая аудитория по демографическому признаку должна представлять из себя детей-подростков. На это намекает возраст главных героев франшизы — 10 лет. Однако франшиза «Покемон» прошла длинный путь длиной 30 лет и заработала себе репутацию. Фанатов можно разделить на такие группы как: дети (6–12 лет) — смотрят аниме, играют в мобильные игры, любят мягкие игрушки. Подростки и молодёжь (13–25 лет) — играют в основные игры серии и читают мангу, участвуют в турнирах (видеоигровых и карточных), покупают мерч. Взрослые фанаты (26–45 лет) — они сохранили свою любовь ещё с первых частей игр и серий аниме, испытывают ностальгию, они делятся своей любовью к франшизе уже со своими детьми.

Франшиза периодически заигрывает с ностальгией старых фанатов. Люди, которые выросли на первоначальных дизайнах, хотят встретить своих любимых покемонов вновь, так как эти фанаты уже стали взрослыми трудоспособными людьми они способны платить сами за продукцию. В каждой новой игре франшиза выпускает всё меньше новых покемонов и всё больше заигрывает с чувством ностальгии, создавая условные редизайны старых монстров. Выходит, за счёт своей ностальгии старые фанаты стремятся купить продукцию, чтобы вспомнить о тех прекрасных деньках из детства, и готовы покупать продукцию благодаря такому маркетинговому ходу [15, с. 153–155].

Невозможно ответить однозначно, какая продукция сыграла большую роль в успехе франшизы игры, аниме или мерч. Покемоны представляют собой добрую сказку про фантастических зверей в эпоху постмодерна, когда жестокость и циничность окружают нас повсюду. В попытке убежать от городского и социального шума люди пытаются абстрагироваться от реальности. У современного человека нет времени и места, где бы он мог искать и коллекционировать насекомых. Гораздо проще и комфортнее заниматься коллекционированием в цифровой реальности [1, с. 6].

Рассмотрим маркетинговые инструменты для поддержания проекта. Социальность: франшиза подчёркивает с первых игр важность дружбы, коммуникации и взаимодействия с другими людьми; Коллекционирование: повышает вовлечённость аудитории, процесс собирания монстриков в видеоигре или карточной игре представляет собой повторяющийся процесс; Доступность и премиальность: разная система монетизации, игры на мобильных устройствах бесплатны для скачивания, так как пользователей телефонов много, а те, кто покупает игры на телефон, очень мало. Другая ситуация с играми на приставках, покупатель намеренно покупает приставку для игры в видеоигры и готов заплатить определённую сумму за видеоигру; Ностальгия: важный инструмент в игре с чувствами фанатов, заигрывание с образами старых, знакомых и любимых монстриков в новой продукции франшизы; Безопасность: взрослые фанаты знакомы уже с продуктом, для них история про карманных монстров — это не картина ужаса, а, напротив, сказочный образ из детства, с которым они спокойно готовы уже знакомить своих детей.

Подводя итог, «Pokémon» — это самая большая медиафраншиза родом из Японии. У франшизы есть ряд медиаформатов, которые расширяют количество потребителей, для разной аудитории покемоны представлены в разном формате, от бумажно-издательского до видеоигрового. Парадоксально, но «Pokémon» произвели свой прорыв не за счёт инновационной графики или высокого качества продукции, а за счёт большого количества уникальных монстриков в уникальном мире и игровых механик. В 2016 году франшиза произвела инновационный фурор созданием игры с дополненной реальностью — «Pokémon Go». За свой долгий путь франшиза заработала свою репутацию, это играет важную роль в актуальности проекта по сей день, старые фанаты испытывают ностальгию по франшизе. Основные методы, которые были использованы в статье — описательный метод, сравнительный анализ, историко-культурный анализ. Медиафраншиза «Pokémon» имеет актуальную маркетинговую стратегию, которую нельзя объяснить

однозначным ответом, какой продукт является доминирующим в успехе франшизы. Однако можно проследить, как маркетологи стараются создавать достойный имидж для карманных монстриков, даже продукты среднего качества окупаются за счёт силы бренда и фанатской базы лояльности.

Научный руководитель: доцент каф. рекламы и связей с общественностью, кандидат экономических наук, Миронова Л.А.
Scientific supervisor: assistant professor, PhD, Liubov Alekseevna Mironova.

Список литературы

1. Афанасов Н.Б. Японская популярная культура и диджимодернизм / Н.Б. Афанасов // Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность». – 2020. – С. 48–56.
2. *Pokémon*. 1998–2026. URL: <https://www.pokemon.com/uk> (дата обращения: 27.03.2026).
3. Лапыко М.В. Феномен медиафраншизы как инструмент развития территории / М.В. Лапыко, Л.В. Солодовник // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Социология. Педагогика. Психология. – 2018. – Т. 4 (70), № S2. – С. 72–78.
4. *Bulbapedia*. 2004–2026. URL: <https://bulbagarden.net/home> (дата обращения: 28.03.2026).
5. Егармин А.А. Специфика гейм-дизайна в жанре японских ролевых игр / А.А. Егармин, Т.В. Чернякова // СРТ2019 Международная научная конференция Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета и Научно-исследовательского центра физико-технической информатики : Труды Международной научной конференции, ЦарьГрад, 13–17 мая 2019 года. – ЦарьГрад: Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет, Научно-исследовательский центр физико-технической информатики, 2019. – С. 400–404.
6. Хломов К.Д. Чему игра Pokemon Go учит подростков и молодежь? / К.Д. Хломов, Д.Г. Давыдов // Психолого-педагогические исследования. – 2017. – Т. 9, № 4. – С. 86–98. – DOI 10.17759/psyedu.2017090409.
7. Иванов М.В. Реальные деньги в виртуальной реальности. Как Pokemon Go влияет на бизнес / М.В. Иванов // Economics. – 2016. – С. 1–3.
8. *Pokemon Scarlet* // Metacritic. 2001–2026. URL: <https://www.metacritic.com/game/pokemon-scarlet> (дата обращения: 28.03.2026).
9. *Pokémon™ Scarlet* // Nintendo. 1995–2026. URL: <https://www.nintendo.com/us/store/products/pokemon-scarlet-switch> (дата обращения: 28.03.2026).
10. Захарова Д.В. Коммерческая успешность компьютерных игр в зависимости от глубины локализации и перспективы ее развития в России (на материале компьютерных игр Pokemon, Zanzarah, Fran Bow, Adventure Time Card Wars) / Д.В. Захарова // Фундаментальная и прикладная наука: новые вызовы и прорывы : сборник статей Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 26 января 2020 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская Ирина Игоревна), 2020. – С. 210–217.
11. Сливков Ф. С днём рождения, «Покемоны»: всемирно известные японские монстры празднуют юбилей / Ф. Сливков // Metro International. – 2026. – URL: <https://www.gazetametro.ru/articles/s-dnem-rozhdenija-pokemony-vsemirno-izvestnye-japonskie-monstry-prazdnujut-jubilej-27-02-2026> (дата обращения: 28.03.2026).
12. Кинопоиск. 2003–2026. URL: <https://www.kinopoisk.ru/> (дата обращения: 28.03.2026).
13. Муравьёва В. Пикачу ждёт: в Японии открылся парк покемонов / В. Муравьёва // Ostrovok.ru – 2011–2026. – URL: <https://blog.ostrovok.ru/pikachu-zhdyot-v-yaponii-otkrylsya-park-pokemonov/> (дата обращения: 28.03.2026).
14. Вспоминаем классику: чем так полюбилась Sonic the Hedgehog // Дзен. – 2015–2026. – URL: <https://dzen.ru/a/ZsiyaQQG9VY2cpzT> (дата обращения: 29.03.2026).

15. Коростелев А.Г. Культура самокопирования в франшизе Pokemon / А.Г. Коростелев // Мультимедиа: современные тенденции : Материалы IX Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 27–28 октября 2023 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургская государственная художественно-промышленная академия им. А.Л. Штиглица, 2023. – С. 150–155.

References

1. Afanasov N.B. *Japonskaja populjarnaja kul'tura i didzhimodernizm* [Japanese popular culture and digimodernism] / N.B. Afanasov // Omskij nauchnyj vestnik. Serija «Obshhestvo. Istorija. Sovremennost'». – 2020. – pp. 48–56. (in Rus.)
2. *Pokémon. 1998–2026*. URL: <https://www.pokemon.com/uk> (accessed: 27.03.2026).
3. Lapyko M.V. *Fenomen mediafranshizy kak instrument razvitiya territorii* [The phenomenon of media franchise as a tool for the development of the territory] / M.V. Lapyko, L.V. Solodovnik // Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V.I. Vernadskogo. Sociologija. Pedagogika. Psihologija. – 2018. – Vol. 4 (70), No. S2. – pp. 72–78. (in Rus.)
4. *Bulbapedia. 2004–2026*. URL: <https://bulbagarden.net/home> (accessed: 28.03.2026).
5. Egarmin A.A. *Specifika gejm-dizajna v zhanre japonskih rolevykh igr* [Specifics of game design in the genre of Japanese role-playing games] / A.A. Egarmin, T.V. Chernyakova // CPT2019 Mezhdunarodnaja nauchnaja konferencija Nizhegorodskogo gosudarstvennogo arhitekturno-stroitel'nogo universiteta i Nauchno-issledovatel'skogo centra fiziko-tehnicheskoy informatiki : Trudy Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii, Car'Grad, 13–17 maja 2019 goda. – Car'Grad: Nizhegorodskij gosudarstvennyj arhitekturno-stroitel'nyj universitet, Nauchno-issledovatel'skij centr fiziko-tehnicheskoy informatiki, 2019. – pp. 400–404. (in Rus.)
6. Khlomov K.D. *Chemu igra Pokemon Go uchit podrostkov i molodezh'* [What does Pokemon Go teach teenagers and young people?] / K.D. Khlomov, D.G. Davydov // Psihologo-pedagogicheskie issledovaniya. – 2017. – Vol. 9, No. 4. – pp. 86–98. – DOI 10.17759/psyedu.2017090409. (in Rus.)
7. Ivanov M.V. *Real'nye den'gi v virtual'noj real'nosti. Kak Pokemon Go vlijaet na biznes* [Real money in virtual reality. How Pokemon Go affects business] / M.V. Ivanov // Economics. – 2016. – pp. 1–3. (in Rus.)
8. *Pokemon Scarlet* // Metacritic. 2001–2026. URL: <https://www.metacritic.com/game/pokemon-scarlet/> (accessed: 28.03.2026).
9. *Pokémon™ Scarlet* // Nintendo. 1995–2026. URL: <https://www.nintendo.com/us/store/products/pokemon-scarlet-switch/> (accessed: 28.03.2026).
10. Zakharova D.V. *Kommercheskaja uspešnost' komp'yuternykh igr v zavisimosti ot glubiny lokalizacii i perspektivy ee razvitiya v Rossii (na materiale komp'yuternykh igr Pokemon, Zanzarah, Fran Bow, Adventure Time Card Wars)* [Commercial success of computer games depending on the depth of localization and prospects for its development in Russia (based on the material of computer games Pokemon, Zanzarah, Fran Bow, Adventure Time Card Wars)] / D.V. Zakharova // Fundamental'naja i prikladnaja nauka: novye vyzovy i proryvy : sbornik statej Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Petrozavodsk, 26 janvarja 2020 goda. – Petrozavodsk: Mezhdunarodnyj centr nauchnogo partnerstva «Novaja Nauka» (IP Ivanovskaja Irina Igorevna), 2020. – pp. 210–217. (in Rus.)
11. Slivkov F. *S dnjom rozhdenija, «Pokemony»: vseмирno izvestnye japonskie monstry prazdujut jubilej* [Happy birthday, Pokemon: world famous Japanese monsters celebrate anniversary] / F. Slivkov // Metro International. – 2026. – URL: <https://www.gazetametro.ru/articles/s-dnem-rozhdenija-pokemony-vseмирno-izvestnye-japonskie-monstry-prazdujut-jubilej-27-02-2026> (accessed: 28.03.2026). (in Rus.)
12. *Kinopoisk. 2003–2026*. URL: <https://www.kinopoisk.ru/> (accessed: 28.03.2026).

13. Murav'jova V. *Pikachu zhdjot: v Japonii otkrylsja park pokemonov* [Pikachu is waiting: a Pokemon park opened in Japan] / V. Murav'jova // Ostrovok.ru – 2011–2026. – URL: <https://blog.ostrovok.ru/pikachu-zhdyot-v-yaponii-otkrylsya-park-pokemonov> (accessed: 28.03.2026). (in Rus.)
14. *Vspominaem klassiku: chem tak poljubilas' Sonic the Hedgehog* [Remembering the classics: what made Sonic the Hedgehog so popular] // Dzen. – 2015–2026. – URL: <https://dzen.ru/a/ZsiyaQQG9VY2cpz7> (accessed: 29.03.2026). (in Rus.)
15. Korostelev A.G. *Kul'tura samokopirovanija v franshize Pokemon* [The culture of self-copying in the Pokemon franchise] / A.G. Korostelev // Mul'timedia: sovremennye tendencii : Materialy IX Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Sankt-Peterburg, 27–28 oktjabrja 2023 goda. – Sankt-Peterburg: Sankt-Peterburgskaja gosudarstvennaja hudozhestvenno-promyshlennaja akademija im. A.L. Shtiglica, 2023. – pp. 150–155. (in Rus.)

УДК 659.4

Н.Н. Унарова

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

СПЕЦИАЛЬНЫЕ СОБЫТИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ ЭТНОКУЛЬТУРНОГО БРЕНДА (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ САХА (ЯКУТИЯ))

В условиях культурного и этнического разнообразия России формирование устойчивого образа регионов становится приоритетной задачей территориального развития. Для национальных субъектов в этом процессе значимым ресурсом выступает этнокультурное брендинг. Среди действенных инструментов, способных транслировать культурно-историческое наследие и формировать эмоциональную связь с аудиторией, особую роль играют специальные события. В статье рассматриваются особенности событийных практик в системе этнокультурного бренда региона на примере Республики Саха (Якутия) и анализируется роль национального праздника Ысыах в формировании, поддержании и продвижении региональной идентичности.

Ключевые слова: Специальные события, территориальный бренд, этнокультурный бренд, Якутия

N.N. Unarova

St. Petersburg State University of Industrial Technology and Design, Institute of business communications
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

SPECIAL EVENTS AS AN ELEMENT OF AN ETHNOCULTURAL BRAND (ON THE EXAMPLE OF THE REPUBLIC OF SAKHA (YAKUTIA))

In the context of Russia's cultural and ethnic diversity, the formation of a sustainable regional image is becoming a priority task for territorial development. For national subjects, ethno-cultural branding serves as a significant resource in this process. Among the effective tools capable of transmitting cultural and historical heritage and fostering an emotional connection with the audience, special events play a particularly important role. The article examines the specifics of event practices within the system of a region's ethno-cultural brand, using the Republic of Sakha (Yakutia) as an example, and analyzes the role of the national holiday Yhyakh in shaping, maintaining, and promoting regional identity.

Keywords: Special events, territorial brand, ethnocultural brand, Yakutia

Современная государственная политика России ориентирована на сохранение этнокультурной самобытности ее народов, гармонизацию межнациональных отношений и укрепление государственного единства. Эти приоритеты находят отражение, в частности, в Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года, который был утвержден Указом Президента. Такое внимание со стороны органов власти к вопросам, связанным с сохранением культурного многообразия, говорит о высокой значимости проблемы и ее востребованности среди населения.

Главной задачей национальной политики страны на протяжении многих годов остается обеспечение гражданского единства в условиях культурного многообразия страны и поддержка этнокультурного развития регионов. На этом фоне актуальным становится формирование уникального территориального образа национальных субъектов России, который отражает их культурную специфику, делая ее понятной и значимой для внутренней и внешней аудитории.

Вопросы брендинга территорий все чаще становятся объектом научных исследований. Следует отметить, что значительная часть работ сосредоточена на экономических аспектах. Это можно объяснить тем, что в первых исследованиях, которые впоследствии стали фундаментальной литературой, использовался именно маркетинговый подход. Так в работах Ф. Котлера и С. Анхольта [9,1] территориальный брендинг рассматривается, в первую очередь, как инструмент повышения инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности места. В отечественной литературе также можно наблюдать схожую тенденцию: А.П. Панкрухин определяет [11] региональный бренд как инструмент маркетинга территорий.

Вместе с тем в последнее десятилетие эксперты все чаще склонны к культурологическому осмыслению территориального брендинга, рассматривая его не только как конкурентное преимущество, но и как носитель культурных смыслов. Так кандидат философских наук А.А. Гуцалов в работе «Территориальный брендинг: в поисках стратегии развития» подчеркивает [6] важность выстраивания образа бренда через его культурно-исторические характеристики и предлагает определение «культурного брендинга» как процесса выявления, усиления и популяризации смыслов и значений определенных объектов культуры, истории и природы. В.К. Малькова и В.А. Тишков трактуют [10] территориальный брендинг также через понятие «историко-культурный образ-бренд территории», который объединяет исторические и культурно-психологические характеристики, значимые для его жителей и внешней аудитории.

В данном подходе особое значение приобретает историко-культурное и природное наследие, которое становится фундаментальной зачастую недооцененной основой привлекательности мест. О территории как о культурно-символической системе пишет [7] Д.Н. Замятин. Он предлагает в целях формирования образа территории использовать ее геокультуру. В понятие «геокультура территории» автор закладывает [7] ее специфическую региональную идентичность, историко-культурное наследие, архетипические географические образы, локальные мифы и культурные ландшафты. Вместе с тем Замятин критиковал экономоцентричный подход к формированию образа территории, подчеркивая, что «главная цель геокультурного брендинга не может быть изначально коммерческой, она ориентирована не на получение прибыли, а на развитие идентичности» [7, с. 92].

Эта позиция становится особенно актуальной в рамках национальной политики, где формирование территориального образа следует рассматривать не как конкуренцию между регионами, а, напротив, как объединяющий фактор. Так в монографии «Этнокультурное брендование территории в контексте стратегии регионального развития» авторы подчеркивают, что конструирование этнокультурного бренда является «общегосударственным делом, направленным на базисные и объединяющие национальное сообщество значения, задачи и цели» [15, с. 29]. В нашей работе мы разделяем эту точку зрения и придерживаемся интерпретации авторов монографии, согласно которой «этнокультурный бренд территории следует понимать как целостный образ, отличающийся критерием узнаваемости и несущий в себе черты характеризующие социальную и культурную жизнь заданной локальности» [15, с. 31].

Вместе с тем практика регионального брендинга сталкивается с рядом проблем. Так Т.А. Атаева представила [2] в работе «Проблематика территориального брендинга» опыт российских городов и выявила, что в большинстве брендинг ограничивается разработкой логотипов и ценностей, без их последующей интеграции в коммуникационную стратегию. Также основной недостаток, согласно статье, заключается в игнорировании мнения местного населения и чрезмерной ориентации на внешнюю аудиторию. При этом именно вовлеченность жителей является важным условием формирования устойчивого образа территории. Как подчеркивает [6] Гуцалов, до тех пор, пока культурные, природные, исторические бренды территории не будут приняты и разделены местным населением, их успешное продвижение на общей историко-культурной и природной площадке страны остается затруднительным. О важности внутренней аудитории писал также Панкрухин [11]. Он отмечал, что региональный бренд должен работать и на местное население, формируя у них чувство патриотизма и гордости.

В данном ключе значимыми становятся механизмы, которые помогают транслировать ценности и создавать коллективный опыт. Как отмечает Замятин брендинг, ориентированный на развитие идентичности, должен быть направлен на события, которые актуализируют образ территории. Именно специальные события выступают элементом стратегической коммуникации регионов. Об это пишет и Е.А. Каверина в статье «Событийные коммуникации в пространстве культуры XX века» и дает определение специальных событий как целенаправленно организованного действия, транслирующего «идеологии и достижения целей какого-либо сообщества, объединенного некими аксиологическими основаниями, социальными, конфессиональными, корпоративными принципами и взглядами» [8, с. 151].

О феномене специального события рассуждал также Д.А. Фадеев в работе «Социокультурные основания событийных коммуникаций» [14]. Для более детального понимания он обращается к его истокам, а именно к праздничной культуре. И, основываясь на идеях М. Бахтина, выделяет [14] следующие функции праздника:

- идеологическая: передача ценностей;
- интегративная: формирование чувства общности;
- компенсаторная: реализация инициатив;
- рекреативная: создание атмосферы отдыха, веселья и радости;
- проектная разрядка: символическая победа над злом.

Праздник в системе стратегической коммуникации государства как эффективный инструмент создания и транслирования смыслообразующих нарративов рассматривают [4] Д.П. Гавра и А.С. Савицкая. Они отмечают, что праздничное событие создает единое эмоциональное пространство, разворачивает перед зрителем увлекательную историю, апеллирует к архетипическим образам, вовлекает аудиторию в совместное переживание и побуждает к определенным действиям.

Обратимся к региональному опыту, в котором события становятся частью коммуникационной стратегии и инструментом формирования территориального образа. Показательным примером является Республика Саха (Якутия) – крупнейший субъект Российской Федерации, обладающий уникальным культурным и этническим кодом.

Важную роль в культурной политике республики сыграл Указ от 17 июня 1991 года «Об объявлении 21 июня днем национального праздника Ысыах и нерабочим днем». В этот период начинается осознанное формирование образа региона как самобытного культурного пространства. Существенный вклад внес первый Президент Республики Михаил Ефимович Николаев, который подчеркивал приоритет духовного и культурного развития населения: «Наступает новая цивилизация, которая основывается на знании, культуре, духовности. Мы должны осуществить эволюционный скачок прежде всего в своей духовной культуре. Это императив XXI века» [3]. В рамках данной политики были реализованы программы по сохранению и развитию традиционных культур: хомуса, олонхо, духовной культуры и, прежде всего, Ысыаха.

Национальный праздник Ысыах (якут. Ыһыах) – уникальный феномен сохранения этнокультурного наследия и репрезентации живых культурных традиций народа саха. Он занимает центральное место в формировании образа Якутии как самобытного и культурно насыщенного региона. Сегодня он остается эффективным механизмом консолидации народа, обеспечивая преемственность традиций и укрепление национальной идентичности.

В первом комплексном историко-этнографическом исследовании по якутам «Якуты (Саха)» отмечают [16], что исторически праздник Ысыах представлял собой ритуальное действие, связанное с бескровным жертвоприношением якутским божествам. Исследователи также отмечают, что Ысыах «нес оптимистическую заряженность и моделировал символы жизнеутверждающего начала, с помощью которых можно было установить гармонию в обществе» [16, с. 253].

Как отмечает [16] Н. Алексеев Ысыах представляет собой особую матрицу культуры, где представлен весь набор культурных кодов этноса. В структуре праздника отражен весь спектр этнокультурной системы: религиозные представления, народные промыслы, художественные элементы, фольклор, музыкальные традиции, традиционные убранства, национальная одежда и кухня. Особое значение в структуре праздника имеют сакральные действия: обряд очищения и благословления гостей, обряд кропления кумысом, кумысопитие, осуохай, церемония встречи солнца.

Современный Ысыах не ограничивается только сакральными действиями, в праздник органично вписываются выставки, состязания по национальным видам спорта, мастер-классы, конкурсы и мероприятия, приуроченные к значимым историческим датам. Это свидетельствует о динамичном характере события, который, сохраняя традиционную основу, адаптируется к современным реалиям.

Традиционно Ысыах принято проводить в местах сакрального значения. Так с конца 20 века Ысыах столицы начал проходить на территории Ус Хатын, который в якутской мифологии значится местом первого проведения Ысыаха. В настоящее время местность имеет статус особо охраняемой территории. Архитектура этнокомплекса воспроизводит традиции якутского зодчества и включает себя систему символически значимых объектов, число которых растет с каждым годом. Так пространство праздника служит материальным воплощением культурной картины мира народа.

Таким образом, Ысыах представляет собой живой культурный феномен со своей историей, сакральными и современными элементами. Мы можем выделить его потенциал как праздника и инструмента формирования уникального территориального образа. Гуцалов в одном из своих работ выделяет [5] характеристики этнокультурного бренда. Попробуем рассмотреть Ысыах через призму этих характеристик и проанализировать, как отдельное событие способно репрезентировать широкую систему признаков, которые присущи бренду территории в целом [Таблица 1].

Таблица 1. Характеристики этнокультурного бренда

Характеристики	Отражения в Ысыахе
Объектность, персонализированность	Событие напрямую связано с определенным этносом и территорией. Ысыах создает устойчивый образ, связанный с мировоззрением, традиционным укладом жизни, историей и религией народа, персонифицируя территорию через культурный код.

Таблица 1. (продолжение)

Уникальность	Событие представляет собой неповторимое культурное явление, отражающее специфику Якутии. При этом уникальность проявляется и в масштабе праздника: Ысыах неоднократно фиксировался в Книге рекордов Гиннеса. Это пример того, как локальное традиционное событие переходит в разряд глобально заметного.
Экстерриториальность	Несмотря на привязанность события к определенной территории, его влияние

	выходит за пределы региона. В разные годы праздник посещали представители федеральных и региональных органов власти, а также международные делегации из Вьетнама, Индии, Китая, Кореи, Монголии. Представленность события на федеральных СМИ и в цифровом пространстве позволяет празднику расширить свое присутствие за пределами республики.
Комплексность, структурность	Событие гармонично соединяется с элементами общей системы объектов, представляющих бренд Якутии: Олонхо, хомус, народный промысел. Как мы отмечали ранее, Ысыах репрезентирует весь набор культурных кодов этноса и ее истории.
Системность	Событие встроено в институциональную и культурную систему региона. Ысыах поддерживается на государственном уровне: имеет официальный статус, включен в стратегию культурного развития региона. Внедрение брендбука, дизайн-кода праздника также свидетельствует о переходе от стихийной хаотичной репрезентации к осознанной и управляемой системе бренд-идентификаторов.
Иерархичность	Ысыах как элемент регионального брендинга активно содействует развитию локальных брендов. Он служит площадкой для их презентации. Событие не монополизирует культурное пространство, а сосуществует с другими значимыми элементами.
Мобильность	Событие адаптируется к современным реалиям без потери смыслового ядра. Так, например, в советское время праздник подстроился под политику социализма, а в годы становления Российской Федерации Ысыах стал новой точкой опоры для населения в тяжелый экономический период.
Открытость	Событие, несмотря на свою традиционность, становится платформой для новых интеграций. Сегодня в праздник органично вписываются мероприятия, приуроченные к значимым для республики и страны датам. Это свидетельствует о динамичном характере Ысыаха.
Сакральность	Центральные ритуалы события служат обнадеживающим и вдохновляющим источником. Ысыах транслирует общечеловеческие смыслы – любовь к жизни, семья, здоровье, природа, труд и творчество. В основе события лежат обряды, которые направлены на внутреннюю поддержку человека. Например, встреча солнца символизирует начало нового жизненного цикла. Участники поднимают руки вверх к солнцу, что интерпретируется как акт получения положительной энергии.
Разноплановость	Событие объединяет в себе сотни различных мероприятий. Так по данным Управления культуры и духовного развития Окружной администрации Якутска [12] программа празднования «Ысыаха Туймаады-2025» включала 123 мероприятия, распланированных на два дня праздника. Это позволяет ему работать с различными аудиториями и интересами.
Взаимосвязанность и взаимодополнение	Событие транслирует ключевые ценности региона. С помощью него формируется целостный территориальный образ, который основывается на идеях самобытности культуры и сохранения традиций. Это отражается не только в сакральных обрядах, но и в управленческих решениях. Например, в 2025 году глава городского округа Якутск Евгений Григорьев подписал распоряжение о полном запрете розничной продажи алкоголя на время проведения Ысыаха Туймаады. Подобные меры формируют особую среду праздника и усиливают его восприятие как ориентированного на традиционные ценности.
Объективность	Выбор Ысыаха как ключевого элемента бренда не является искусственным. Он исторически закреплён в культуре и признан населением.

Таблица. 1 (окончание)

Притягательность, или аттрактивность	Программа события отличается зрелищностью и масштабом. Так на Ысыахе были установлены несколько мировых рекордов: самый большой ансамбль исполнителей музыки на варгане (1 344 человек); самый большой осуохай (15 293 человек); самое масштабное кумысопитие (11 136 человек); самое большое число людей в национальных костюмах (16 620 человек). Зрелищность обеспечивается также спортивными состязаниями: Игры Дыгына, соревнования по национальным видам спорта, и конные скачки. В день Ысыаха мероприятия собирают на трибунах и перед экранами сотни тысяч зрителей.

Сила объединять людей и сообщества	Событие выполняет функцию консолидации народа. Это проявляется как в общей атмосфере праздника, так и в отдельных его мероприятиях. Например, питье освященного божествами кумыса гостями из одного традиционного сосуда символизирует единство и родство всех присутствующих. Также круговой танец Осуохай, который символизирует круговорот жизни, создание нового мира, благодаря своим особенностям (круговое движение по направлению солнца и нарастающий ритм) создает эффект коллективного переживания и усиливает чувство общности. Согласно информации администрации города Якутск [13] в 2023 году число участников Ысыаха превысило 230 тысяч человек.

Ысыах органично вписывается в систему характеристик регионального этнокультурного бренда. Он выступает центральным элементом, через который раскрывается территориальный образ Якутии. Рассмотрим эффекты от реализации Ысыаха как элемента этнокультурного бренда республики.

В первую очередь, стоит выделить социальный эффект. Событие способствует повышению самосознания народа, что особенно актуально в условиях глобализации и унификации. Также Ысыах актуализирует вопросы, связанные с историко-культурным наследием региона. Событие выступает как механизм «оживления», переводя культурные традиции из состояния музейного объекта в пространство повседневного опыта. Следует отметить роль события в культурной жизни региона. С каждым годом программа праздника усложняется и расширяется, включая сложные театрализованные представления, художественные проекты.

Экономический эффект выражается в развитии локального бизнеса и креативных индустрий. Ысыах становится площадкой для презентации современных интерпретаций традиционной культуры. Праздник также является якорным событием, формирующим туристическую привлекательность региона. По словам главы Республики Айсена Николаева [13] Якутск привлекает туристов событийными практиками, центральное место среди которых занимает Ысыах.

Также стоит отметить и инвестиционный эффект. Формирование устойчивого территориального образа региона способно привлекать инвесторов и партнеров. Масштабное событие становится точкой концентрации внимания от представителей власти и бизнеса, создает благоприятные условия для установления деловых контактов и продвижения региональных инициатив.

Таким образом, национальный праздник Ысыах выступает как стратегический ресурс, обеспечивающий консолидацию общества, формирование национальной идентичности и укрепление уникального образа территории. Что позволяет нам сделать вывод о том, что специальные события способны стать центральным элементом в системе этнокультурного бренда региона и способствовать его социально-экономическому развитию. Событийный формат оказывается наиболее эффективным для трансляции культурных ценностей и их закрепления через коллективный опыт, обеспечивая одновременно вовлеченность местного населения и узнаваемость территориального образа за пределами региона.

Научный руководитель: кандидат философских наук, доцент, заведующий кафедрой PuCO, Степанов М.А.

Scientific supervisor: assistant professor, PhD, Mikhail Alexandrovich Stepanov

Список литературы:

1. Анхольт С. Бренд Америка : мать всех брендов. — М. : Добрая книга, 2010. — 232 с.
2. Атаева Т.А. Проблематика территориального брендинга // Экономические науки. 2015. № 7. С. 78–80
3. Виртуальная выставка, посвященная национальному празднику Ысыах [Электронный ресурс] // Николаева-центр [сайт]. URL: <https://nikolaevcentre.ru/virtual/10/index.html> (дата обращения: 29.03.2025)
4. Гавра Д.П., Савицкая А.С. Традиционный ивент в контексте стратегических коммуникаций государства // Российская школа связей с общественностью. 2017. №10. С. 63-72.
5. Гуцалов А. А. Основные характеристики культурного бренда // Культурное наследие России. 2019. № 2. С. 37–46
6. Гуцалов А. А. Территориальный брендинг: в поисках стратегии развития // Культурное наследие Северного Кавказа как ресурс межнационального согласия. М.: Ин-т Наследия, 2019. С. 162–175.
7. Замятин Д. Н. Геокультурный брендинг городов и территорий: от теории к практике. Книга для тех, кто хочет проектировать и творить другие пространства. — СПб. : Алетей, 2020. — 668 с.
8. Каверина Е.А. Событийные коммуникации в пространстве культуры XX века // Общество. Среда. Развитие (Тerra Humana). 2014. №2 (31). С. 151-155.
9. Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы. — СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2005. — 382 с.
10. Культура и пространство: историко-культурные бренды и образы территорий, регионов и мест: сб. научных трудов / науч. ред. В. К. Мальковой, В. А. Тишкова. — Ростов н/Д: ЮНЦ РАН, 2012. — 312 с.
11. Панкрухин А. П. Маркетинг территорий. — СПб. : Питер, 2006. — 416 с.

12. Программа «Ысыаха Туймаады-2025» [Электронный ресурс] // Окружная администрация города Якутска [сайт]. URL: <https://yakutskcity.ru/calendar/programma-ysyakh-tuymaady-2025> (дата обращения: 24.03.2026).
13. Созонова В. В Якутске Ысыах Туймаады посетило рекордное число человек [Электронный ресурс] // Улус медиа [сайт]. [2023] URL: <https://ulus.media/v-yakutske-ysyah-tujmaady-posetilo-rekordnoe-chislo-chelovek/> (дата обращения: 24.03.2026).
14. Фадеев Д. А. Социокультурные основания событийных коммуникаций // Общество: философия, история, культура. 2016. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsiokulturnye-osnovaniya-sobytiynyh-kommunikatsiy> (дата обращения: 15.03.2026).
15. Этнокультурное брендирование территории в контексте стратегии регионального развития: научно-методические подходы и практики: монография / И. И. Горлова, Т. В. Коваленко, О. И. Бычкова и др.; отв. ред. Т. В. Коваленко; Южный филиал Российского научно-исследовательского института культурного и природного наследия имени Д. С. Лихачёва. — М.: Институт Наследия, 2020. — 114 с.
16. Якуты (Саха) / отв. ред. Н.А. Алексеев, Е.Н. Романова, З.П. Соколова ; Ин-т этнологии и антропологии им. Н.Н. Миклухо-Маклая РАН ; Ин-т гуманитарных исследований и проблем малочисленных народов Севера СО РАН. — М. : Наука, 2012. — 599 с.

References:

1. Ankholt S. *Brend Amerika: mat' vsekh brendov* [Brand America: the mother of all brands]. Moscow: Dobraya kniga, 2010. 232 pp. (in Rus.).
2. Ataeva T.A. *Problematika territorial'nogo brendinga* [Problems of territorial branding]. Ekonomicheskie nauki [Economic sciences]. 2015. No 7. 78–80 pp. (in Rus.).
3. *Virtual'naya vystavka, posvyashchennaya nacional'nomu prazdniku Ysyakh* [Virtual exhibition dedicated to the national holiday Ysyakh]. Nikolaeva-centr [website]. 2023. URL: <https://nikolaevcentre.ru/virtual/10/index.html> (date accessed: 29.03.2025) (in Rus.).
4. Gavra D.P., Savickaya A.S. *Tradicionnyj ivent v kontekste strategicheskikh kommunikacij gosudarstva* [Traditional event in the context of state strategic communications]. Rossiyskaya shkola svyazey s obshchestvennost'yu. 2017. No 10. 63–72 pp. (in Rus.).
5. Gucalov A.A. *Osnovnye harakteristiki kul'turnogo brenda* [Main characteristics of a cultural brand]. Kul'turnoe nasledie Rossii. 2019. No 2. 37–46 pp. (in Rus.).
6. Gucalov A.A. *Territorial'nyj brending: v poiskah strategii razvitiya* [Territorial branding: in search of a development strategy]. Kul'turnoe nasledie Severnogo Kavkaza kak resurs mezhnacional'nogo soglasiya [Cultural heritage of the North Caucasus as a resource of interethnic harmony]. Moscow: Institute of Heritage, 2019. 162–175 pp. (in Rus.).
7. Zamyatin D.N. *Geokul'turnyj brending gorodov i territorij: ot teorii k praktike. Kniga dlya tekhn, kto hochet proektirovat' i tvorit' drugie prostranstva* [Geocultural branding of cities and territories: from theory to practice. A book for those who want to design and create other spaces]. Saint Petersburg: Aleteya, 2020. 668 pp. (in Rus.).
8. Kaverina E.A. *Sobytiynye kommunikacii v prostranstve kul'tury XX veka* [Event communications in the cultural space of the 20th century]. Obshchestvo. Sreda. Razvitie (Terra Humana). 2014. No 2 (31). 151–155 pp. (in Rus.).
9. Kotler F., Asplund K., Rein I., Haider D. *Marketing mest. Privlechenie investitsij, predpriyatij, zhitelej i turistov v goroda, kommuny, regiony i strany Evropy* [Marketing places: attracting investments, enterprises, residents and tourists to cities, municipalities, regions and countries of Europe]. Saint Petersburg: Stockholm School of Economics, 2005. 382 pp. (in Rus.).
10. *Kul'tura i prostranstvo: istoriko-kul'turnye brendy i obrazy territorij, regionov i mest* [Culture and space: historical and cultural brands and images of territories, regions and places]. Rostov-on-Don: SSC RAS, 2012. 312 pp. (in Rus.).
11. Pankruhin A.P. *Marketing territorij* [Territorial marketing]. Saint Petersburg: Piter, 2006. 416 pp. (in Rus.).
12. Программа «Ysyakha Tuimaady-2025» [Program of Ysyakh Tuimaady-2025] [electronic resource]. Okruzhnaya administraciya goroda Yakutsk [Yakutsk City Administration website]. URL: <https://yakutskcity.ru/calendar/programma-ysyakh-tuymaady-2025> (date accessed: 24.03.2026)
13. Sozonova V. *V Yakutske Ysyakh Tuimaady posetilo rekordnoe chislo chelovek* [A record number of people attended Ysyakh Tuimaady in Yakutsk]. Uls media [website]. 2023. URL: <https://ulus.media/v-yakutske-ysyah-tujmaady-posetilo-rekordnoe-chislo-chelovek/> (date accessed: 24.03.2026)
14. Fadeev D.A. *Sociokul'turnye osnovaniya sobytiynyh kommunikacij* [Sociocultural foundations of event communications]. Obshchestvo: filosofiya, istoriya, kul'tura. 2016. No 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsiokulturnye-osnovaniya-sobytiynyh-kommunikatsiy> (<https://cyberleninka.ru/article/n/sotsiokulturnye-osnovaniya-sobytiynyh-kommunikatsiy>) (date accessed: 15.03.2026) (in Rus.).
15. *Etnokul'turnoe brendirovanie territorii v kontekste strategii regional'nogo razvitiya: nauchno-metodicheskie podhody i praktiki* [Ethnocultural branding of territory in the context of regional development strategy: scientific and methodological approaches and practices]. Moscow: Institute of Heritage, 2020. 114 pp. (in Rus.).

16. Yakuty (Sakha) [Yakuts (Sakha)] / ed. by N.A. Alekseev, E.N. Romanova, Z.P. Sokolova. Moscow: Nauka, 2012. 599 pp. (in Rus.).

УДК 659.441

Шевченко В.В., Волкович В.В.Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ СРЕДИ ЛЮКСОВЫХ БРЕНДОВ В XXI ВЕКЕ**

© Шевченко В.В., Волкович В.В., 2026

В статье рассматриваются особенности формирования и развития индустрии моды, в особенности специфика конкуренции среди люксовых брендов в XXI веке. В рамках исследования были проанализированы ключевые этапы развития моды, включая период Средневековья, эпоху Возрождения, а также стили барокко и рококо, что позволило понять предпосылки становления современной модной индустрии такой, какой мы её видим сейчас. Нельзя не учитывать современное состояние рынка, трансформацию основных методов конкуренции, изменение спроса и поведения потребителей. Особое внимание уделяется таким типам конкурентной борьбы, как правовые, маркетинговые и коммуникационные стратегии, благодаря которым компании успешно продвигают свои продукты, удерживают привлекательность и востребованность в глазах потребителей. В качестве конкретных примеров приведены показательные кейсы, в число которых входит правовое противостояние брендов Gucci и Guess, а также конкуренция через контент-маркетинг и работу с инфлюенсерами. В результате исследования делается вывод о том, что конкуренция в индустрии люкса XXI века носит комплексный характер в экономическом, стратегическом и, в особенности, культурно-символическом плане.

Ключевые слова: Конкуренция, индустрия моды, люксовые бренды, конкуренция брендов, стратегии конкуренции, история моды, Средневековье, эпоха Возрождения, современный рынок моды, контент-маркетинг, инфлюенсеры, позиционирование бренда, имидж бренда, репутация бренда, брендинг

Shevchenko V.V., Volkovich V.V.Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**COMPETITION STRATEGIES AMONG LUXURY BRANDS IN THE 21ST CENTURY**

Abstract: The article examines the features of the formation and development of the fashion industry, especially the specifics of competition among luxury brands in the 21st century. The study analyzed the key stages of fashion development, including the Medieval period, the Renaissance, as well as the Baroque and Rococo styles, which allowed us to understand the prerequisites for the formation of the modern fashion industry as we see it now. It is impossible not to take into account the current state of the market, the transformation of the main methods of competition, changes in demand and consumer behavior. Special attention is paid to such types of competition as legal, marketing and communication strategies, thanks to which companies successfully promote their products and maintain their attractiveness and relevance in the eyes of consumers. Illustrative cases are given as specific examples, including the legal confrontation between the Gucci and Guess brands, as well as competition through content marketing and work with influencers. The study concludes that competition in the 21st century luxury industry is complex in economic, strategic, and especially cultural and symbolic terms.

Keywords: Competition, fashion industry, luxury brands, brand competition, competition strategies, fashion history, Middle Ages, Renaissance, modern fashion market, content marketing, influencers, brand positioning, brand image, brand reputation, modern fashion market, branding

В современной индустрии моды выделяют несколько категорий: эконом, масс-маркет, премиум и люкс сегменты. Если эконом и масс-маркет обычно доступны по цене, ориентированы на базовые потребности покупателей и тренды, то рынок категории люкс уже на протяжении десятилетий формирует собственные правила в сфере моды и во многом задает ее направление и тон.

1.1 Высокая концепция люксовой одежды берет свои истоки еще в древних цивилизациях: древний Египет и древний Рим. Египтяне особое внимание уделяли одежде и формированию образа. Украшения, декоративная отделка и используемые ткани служили показателем социального статуса человека. По внешнему виду и отличительным признакам можно было определить, к какому классу общества принадлежит их владелец [1]. Такие цвета, как желтый, коричневый и голубой разрешались только аристократам. В Древнем Риме условия демонстрации статуса через одежду были похожими. Например, фиолетовый цвет имел особое значение, его использование было строго запрещено, такой оттенок разрешалось носить только императору. Элементы красных и бордовых оттенков были лишь в гардеробе у высших слоев общества [2]. Предмет одежды, как тога, тоже имел определенное значение: ее

могли носить только жители Рима, тогда как чужеземцы не имели на это право и было строго запрещено. В этом смысле тога была знаком принадлежности к Римскому Обществу [3].

История моды Древнего Египта и Рима важна, потому что уже тогда внешний вид напрямую был связан со статусом человека. Это был как способ показать свое положение в обществе. Фактически, именно в это время формируется идея, на основе которой будет строиться люксовый сегмент.

1.2 Позже, во времена средневековья внешний вид отталкивался не только от визуальной красоты, но и от удобства, а также от необходимости скрыть неприятный, характерный для тех времен, запах монархов и феодальной знати — существовала тенденция считать гигиену и уход за телом грехом. Европейцы называли русских людей извращенцами за то, что те ходили в баню каждый месяц. Изабелла Кастильская, королева Кастилии и Леона, поклялась не мыться до момента, пока не будет захвачена какая-нибудь крепость. Затем, из-за диареи, мужчины из местной знати начали носить панталоны - штаны, состоящие из нескольких слоёв. Точно таким же образом появилась мода на широкие юбки у женщин, но дамы нуждались в них по разным другим причинам. Одной из таких была потребность скрывать собачек, лоящих блох у женщин. Проще говоря, мода в средневековье формировалась не из желания проявить индивидуальность и выглядеть "дорого", а из потребности общества скрыть от чужих глаз проблемы, которые по-другому решать пока не догадались [13].

1.3 В эпоху ренессанса наступил расцвет барочного стиля и гармоничной роскоши. Возникали и приобретали популярность новые материалы, ткани для одежды, такие как шелк, бродат, их украшали нашивками из кружева и золотых нитей. С помощью некоторых материалов старались подчеркнуть изящество женской фигуры, добавить драпировок в образы и украшений. Внешний вид костюмов и платьев отсылает нас к первоначальному эстетически красивому и здоровому телу, показывая нужные силуэты и формы. Именно это отличает данную эпоху от предыдущих. Одежда была признаком принадлежности к определенному элитарному кругу лиц в высшем обществе [4].

Дизайнеры брали за основу все те же идеи изящности, лёгкости и гармонии, которые во многом отражали состояние души и имели большое значение в философии того времени. Женщины наконец-то отходили от средневековой строгости, в моду постепенно начали входить декольте, широкие рукава, носили туники и длинные платья в пол, формирующие фигуру и подчеркивающие мягкие линии тела. Например, верх с открытыми плечами служил способом подчеркнуть изящество шей и ключиц. С помощью ткани создавали волнистые силуэты и многослойность [5]. Постепенно избавлялись от сковывающих элементов в образах, таких как тугие корсеты, тяжёлые кринолины. Мужская одежда подверглась не меньшим изменениям. Широкое распространение получили жакеты с вышивками, фрак, пышные штаны и приталенные куртки. В основном старались добавлять элементы яркого цвета (синий, золотой, алый, бордовый и зелёный), тонкой отделки, добавляли аксессуары, такие как перчатки, шляпы, украшения, которые подчеркивали статус и мужество. Что касается развития моды в элитарных кругах эпохи возрождения, одежда тогда, как и в современном обществе, являлась способом убедительного выражения власти и статуса. От того как выглядел человек зависело не только отношение окружающих, но и твоя репутация, имидж и место в социальной иерархии. Общество стало более придирчивым и внимательнее относиться к деталям.

Часто наряды создавались под заказ у частных мастеров или мастерских, которые сейчас являются аналогом современных ателье, так как ценилась индивидуальность. Именно поэтому старались включить самые разнообразные драгоценности и сложные орнаменты в дизайн одежды. Затем развитие индустрии моды продолжилось в Барокко и Рококо, где одежда стала ещё более сложной, многослойной роскошной. Добавляются массивные украшения, пышность и акценты на деталях именно в этот момент мода закрепляется как способ демонстрации статуса у общества. В обществе появляются так называемые «тренды»: то, что носят при дворе, интересует и остальных горожан [7].

2.1 Современное состояние рынка. Современный рынок люксовой моды развивается в условиях высокой конкуренции. Даже крупные дома, такие как Gucci и Balenciaga, сталкиваются с изменением спроса и изменением поведения покупателей. За последние годы значительная часть аудитории начала отказываться от привычных брендов, что усилило борьбу за клиентов и заставило компании пересматривать свои стратегии [8]. При этом спрос на люксовые товары не исчезает, а трансформируется: покупатели всё чаще воспринимают дорогие вещи не просто как предметы одежды, а как инвестицию и показатель статуса [6].

По данным издания «Коммерсантъ», «от люксовых брендов ушли около 50 млн покупателей» [6]. Этот факт отражает масштаб изменений на рынке и усиливающуюся конкуренцию между модными домами. В таких условиях бренды вынуждены не только поддерживать высокое качество продукции, но и активно работать над имиджем, чтобы удерживать внимание и доверие аудитории [6].

2.2 Типы конкуренции. Конкуренция на рынке люксовой моды носит преимущественно неценовой характер и проявляется сразу в нескольких направлениях. Бренды стремятся выделиться за счёт формирования собственного визуального образа, позиционирования и восприятия со стороны потребителя. Существенную роль играет работа с брендом как с самостоятельной ценностью, которая напрямую влияет на выбор покупателя.

В современных условиях рынок люкса постепенно меняется, а компании вынуждены подстраиваться под новые требования аудитории, что усиливает конкуренцию между ними. В этой ситуации возрастает значение маркетинговых инструментов, коммуникации и способности бренда формировать устойчивый и узнаваемый образ. Таким образом, различия между брендами проявляются не только в самом продукте, но и в имидже, восприятии и стратегии продвижения, что делает данный сегмент особенно сложным и многослойным [10].

Люксовые бренды выводят свои товары на рынок с помощью чётко выстроенных стратегий позиционирования, делая очевидный акцент на качестве продукта и его востребованности, а также на доступности тех или иных моделей, создавая эффект эксклюзивности. Покупатель может почувствовать себя частью некоего элитарного круга лиц, за счёт чего бренды грамотно пользуются данным явлением и занимают уникальное место в сознании клиента [9]. Умение провести экологичный и яркий брендинг компании уже ставит её на путь к успеху, особенно в современном постиндустриальном обществе, где каждый день информационное поле вокруг людей наполняется огромным количеством новостей, открытий и событий и становится намного труднее войти на рынок [9]. Люксовый сегмент отличается тем, что выигрывает за счёт нестандартных решений и массовой огласки конфликтных ситуаций.

3.1 Конкуренция на примере конфликта брендов. Рассмотрим конкуренцию на примере, конфликта Gucci и Guess, логотипы которых представлены на рисунке №1. Проявление защиты уникальности бренда и его визуальных элементов. В 2009 году бренд Gucci подал иск на бренд Guess. При этом важно отметить, что Guess относится к более доступному сегменту модного рынка и ориентирован на массовое потребление, тогда как Gucci является люксовым брендом [11].



Рис. 1. Логотипы компании Gucci и Guess

История началась с того, что по мнению Gucci, Guess использовал в продукции обуви, представленной на рисунке №2, символ буквы «G», ассоциирующийся с итальянским модным домом. В следующие годы было подано несколько исков. Первый иск в 2012 году закрыл разбирательство в сторону Gucci и вынудил их выплатить денежную компенсацию. Позднее миланский суд наоборот, вынес решение, что Guess имеет полное право использовать в дизайне «G», потому что использование одной буквы не может рассматриваться как нарушение авторских прав [11].



Рис. 2. Сравнение моделей обуви компаний Gucci и Guess

Французский суд так же не установил факта нарушения и, наоборот, обязал Gucci выплатить ущерб деловой репутации Guess. Уже в Австралии компании удалось добиться результата: суд поддержал позицию Gucci, указав на сходство визуальных элементов, и отказал Guess в регистрации товарного знака.

В конечном итоге длительный конфликт завершился только в 2018 году, когда стороны пришли к мировому соглашению.

Данный конфликт показывает, что конкуренция в индустрии моды выходит далеко за пределы ценового соперничества, затрагивает вопросы оригинальности бренда и его визуального кода. Даже незначительные на первый взгляд элементы, такие как отдельные символы, могут становиться причиной конфликтов. Ситуация демонстрирует, что конкуренция возможна не только между брендами одного уровня, но и между компаниями разных сегментов, если их визуальный образ пересекается. Таким образом, защита уникальности становится одним из ключевых инструментов конкурентной борьбы на рынке люксовой моды.

3.2 Конкуренция брендов на примере сотрудничества с моделями. Рассмотренные ранее формы конкуренции на рынке люксовой моды проявляются не только через одежду и в визуальном образе бренда, но и в других категориях индустрии. В частности, конкуренция может легко проявиться через ключевые фигуры, а именно моделей.

В 1990-е годы между дизайнерами Versace и Armani сложилось заметное соперничество, которое затрагивало подход к образу женщины. Первый бренд делал ставку на более яркие, смелые и заметные образы, второй же на сдержанность и классическую элегантность. На фоне этого между дизайнерами, показанными на рисунке №4, усиливалась конкуренция за влияние в индустрии и внимание аудитории [14].



Рис. 4. Дизайнеры брендов

Отдельной частью борьбы стала работа с супермоделями, такие как Клаудия Шиффер, Наоми Кэмпбелл, Синди Кроуфорд, которые показаны на рисунке №5, и другие. Для того, чтобы заполучить их участие в Versace, дизайнер предлагал большие гонорары, что усилило конкуренцию за медийные лица и во многом повлияло на развитие эпохи супермоделей [12]. Таким образом, конкуренция в данном случае проявлялась через борьбу за медийное внимание и влияние, где сами модели выступали как инструмент усиления позиции бренда на рынке [14].



Рис. 5. Модели Клаудия Шиффер, Наоми Кэмпбелл, Синди Кроуфорд и Донателла Версаче

3.3 В XXI веке конкуренция люксовых брендов фактически носит непрямой характер, активно проявляется борьба в ценовом рынке, а также в смысловой нагрузке, ценностной и стратегической. Именно поэтому следующим рассмотрим пример конкуренции через контент-маркетинг и инфлюенсеров/амбассадоров. Стратегии брендов Dior и Chanel во многом имеют сходство, так как оба используют инфлюенсеров как ключевой канал коммуникации с аудиторией и способ продвижения. Для

люксовых брендов крайне важно транслировать качественный, а не массовый контент в социальных сетях. Одним из очевидных признаков успешного контент плана является четкое позиционирование и определение главных ценностей компании, которые они освещают аудитории. Различные видео и фото материалы, где показывается, например, процесс создания продукции, интервью с известными дизайнерами или кадры с модных показов, должны нести в себе цель подчеркнуть уникальные детали коллекций. Так, Dior сотрудничает с Зендая, показанной на рисунке №6, американской актрисой, певицей и моделью, формируя образ современного, инклюзивного, социально ориентированного люкса. Chanel в свою очередь делает ставку на Ким Дженни, продемонстрированную на рисунке №7, южнокорейскую певицу, актрису и модель, участницу популярной К-поп-группы Blackpink, транслируя ценности элитарности, эстетической преемственности и традиций. Можно сказать, что конкуренция между брендами во многом проявляется в ценностных ориентирах, формирующихся через инфлюенсеров, их статус и положение в обществе заставляют людей доверять и формировать ассоциативное запоминание конкретного человека и его личности с конкретным брендом [15].



Рис. 6. Зендая совместно с Dior



Рис. 7. Дженни совместно с Chanel

Подводя итог, можно сказать, что конкуренция на рынке люксовых брендов XXI века имеет многоуровневый характер, не проявляясь в каком-то одном принципе, выходя за рамки привычной ценовой борьбы. Для того чтобы эффективно захватывать и удерживать внимание аудитории на конкретном объекте или продукте, необходимо следовать всем возможным вариантам продвижения компании, к которым также относятся яркие концептуальные видеоролики, фотосессии для социальных сетей, модных журналов и статей, передающие определённые заложенные ценности. Приведённые примеры использования различных стратегий конкуренции показали, что современные бренды используют широкий спектр стратегий, позволяющих укрепить рыночные позиции. На примере Gucci и Guess к ним относят правовые механизмы защиты компании. Не менее важно формирование имиджа и репутации через сотрудничество с моделями, актрисами, инфлюенсерами и просто лицами, известными широкой аудитории.

Бренды часто предлагают различные варианты и модели восприятия их собственной идентичности, продукта, самого понятия «люкс», меняя степень эксклюзивности, доступности и вовлеченности аудитории. На примере Dior и Chanel можно понять, что использование амбассадоров выступает совершенно простым и понятным инструментом продвижения, а также формирования коммуникационной стратегии и расширения целевой аудитории. К тому же является способом чёткой передачи ценностей и концепций бренда для массового зрителя. Работа с глобальными культурными трендами, визуальным контентом в социальных сетях имеет большое значение, также, как и последующее наблюдение за общественной реакцией на ту или иную рекламную кампанию. Так бренды получают возможность конкурировать за лояльность, огласку и доверие аудитории.

Таким образом, конкуренция в индустрии люкса XXI века представляет собой совокупность маркетинговых, правовых, стратегических и коммуникационных методик привлечения внимания общественности. То, насколько грамотно и эффективно компании справляются с сочетанием данных инструментов, и определяет их дальнейший успех, развитие на рынке и устойчивое конкурентное преимущество.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат экономических наук, Миронова Л.А.

Scientific supervisor: Associate professor, PhD, Mironova Liubov Alekseevna.

Список литературы

1. *История моды Древнего Египта: египетский стиль в одежде*. URL: <https://m-oda.ru/istoriya-mody/istoriya-mody-drevnego-egipta-egipetskij-stil-v-odezhde> (дата обращения: 15.03.2026)
2. *История моды (материал)*. URL: <https://dzen.ru/a/X9NHNdKmxExK8ABZ> (дата обращения: 17.03.2026)
3. *История моды*. URL: <https://diletant.media/articles/45344747> (дата обращения: 17.03.2026)
4. *Влияние ренессансных идей на моду и костюмы*. *Renesans*. URL: <https://renesans.ru/articles/vlianie-renessansa-na-mody.shtml?ysclid=mnxk8kyee8452930095> (дата обращения: 18.03.2026)
5. *Стиль ренессанса в истории моды*. *Liza*. URL: https://liza.ua/ru/lifestyle/fashion/stil-renessansa-v-istorii-mody/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 18.03.2026)
6. *Люксовый рынок и потребительское поведение*. *Коммерсантъ*. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7419814> (дата обращения: 17.03.2026)
7. *История костюма в период барокко и рококо*. *MyLitta*. URL: <https://mylitta.ru/1343-baroque-and-rococo.html> (дата обращения: 18.03.2026)
8. *Исследование трансформации потребительского поведения на фэшн-рынке*. *CyberLeninka*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-transformatsii-potrebitelskogo-povedeniya-na-feshn-rynke> (дата обращения: 25.03.2026)
9. *Премиальные бренды*. *Sostav*. URL: <https://www.sostav.ru/blogs/267342/56264?ysclid=mnxkjqr31938423> (дата обращения: 25.03.2026)
10. *К люксу меняют подход*. *Коммерсант*. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6442318> (дата обращения: 25.03.2026)
11. *Guess отстоял в суде права на букву G*. *FashionNetwork*. URL: <https://ru.fashionnetwork.com/news/Guess-ot-stoyal-v-sude-svoi-prava-na-bukvu-g-%2C328960.html> (дата обращения: 29.03.2026)
12. *Клаудия Шиффер, Наоми Кэмпбелл, Синди Кроуфорд и Карла Бруни на показе Versace*. *The Voice Mag*. URL: <https://www.thevoicemag.ru/stars/news/23-09-2017/kladiya-shiffer-naomi-kempbell-sindi-krouford-i-karla-bruni-na-pokaze-versace> (дата обращения: 05.04.2026)
13. *Как появилась средневековая мода*. *Livemaster*. URL: https://www.livemaster.ru/topic/131151-kak-poyavilas-srednevekovayamoda?ysclid=mnxk5ph0r1757065924&utm_referrer=http%3a%2f%2fzaway.vk.com%2f (дата обращения: 18.03.2026)
14. *Конкуренция между дизайнерами*. *TSN*. URL: <https://tsn.ua/ru/lady/amp/zvezdy/zvezdy/dizaynery-kotorye-nenavideli-drug-druga-1237845.html> (дата обращения: 05.04.2026)
15. *Стратегии брендов Chanel и Dior*. *Buro*. URL: <https://www.buro247.ru/news/style/18-jul-2025-jenny-blackpink-chanel-campaign.html> (дата обращения: 05.04.2026)

References

1. *Istoriya mody Drevnego Egipta: egipetskij stil v odezhde*. URL: <https://m-oda.ru/istoriya-mody/istoriya-mody-drevnego-egipta-egipetskij-stil-v-odezhde> (date accessed: 15.03.2026) (in Rus.)
2. *Istoriya mody*. URL: <https://dzen.ru/a/X9NHNdKmxExK8ABZ> (date accessed: 17.03.2026) (in Rus.)
3. *Istoriya mody*. URL: <https://diletant.media/articles/45344747> (date accessed: 17.03.2026) (in Rus.)
4. *Vlianie renessansnykh idey na modu i kostyumi*. URL: <https://renesans.ru/articles/vlianie-renessansa-na-mody.shtml?ysclid=mnxk8kyee8452930095> (date accessed: 18.03.2026) (in Rus.)
5. *Stil renessansa v istorii mody*. URL: https://liza.ua/ru/lifestyle/fashion/stil-renessansa-v-istorii-mody/?utm_source=chatgpt.com (date accessed: 18.03.2026) (in Rus.)
6. *Lyuksovyi rynek i potrebitelskoe povedenie*. *Kommersant*. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7419814> (date accessed: 17.03.2026) (in Rus.)
7. *Istoriya kostyuma v period barokko i rokoko*. URL: <https://mylitta.ru/1343-baroque-and-rococo.html> (date accessed: 18.03.2026) (in Rus.)
8. *Issledovanie transformatsii potrebitelskogo povedeniya na feshn-rynke*. *CyberLeninka*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-transformatsii-potrebitelskogo-povedeniya-na-feshn-rynke> (date accessed: 28.03.2026) (in Rus.)
9. *Premialnye brendy*. *Sostav*. URL: <https://www.sostav.ru/blogs/267342/56264?ysclid=mnxkjqr31938423> (date accessed: 25.03.2026) (in Rus.)
10. *K luksy menyayt podhod*. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6442318> (date accessed: 25.03.2026) (in Rus.)
11. *Guess otstoyal v sude prava na bukvu G*. *FashionNetwork*. URL: <https://ru.fashionnetwork.com/news/Guess-ot-stoyal-v-sude-svoi-prava-na-bukvu-g-%2C328960.html> (date accessed: 12.04.2026) (in Rus.)
12. *Claudia Schiffer, Naomi Campbell, Cindy Crawford i Carla Bruni na pokaze Versace*. *The Voice Mag*. URL: <https://www.thevoicemag.ru/stars/news/23-09-2017/kladiya-shiffer-naomi-kempbell-sindi-krouford-i-karla-bruni-na-pokaze-versace> (date accessed: 05.04.2026) (in Rus.)
13. *Kak poyavilas srednevekovaya moda*. URL: <https://www.livemaster.ru/topic/131151-kak-poyavilas-srednevekovaya-moda?ysclid=mnxk5ph0r1757065924> (date accessed: 18.03.2026) (in Rus.)
14. *Konkurentsiya mezhdz dizainerami*. URL: <https://tsn.ua/ru/lady/amp/zvezdy/zvezdy/dizaynery-kotorye-nenavideli-drug-druga-1237845.html> (date accessed: 05.04.2026) (in Rus.)
15. *Strategii brendov Chanel I Dior*. URL: <https://www.buro247.ru/news/style/18-jul-2025-jenny-blackpink-chanel-campaign.html> (date accessed: 05.04.2026) (in Rus.)

УДК 658.562

П.А. Язвенко

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

СУВЕНИРНАЯ ПРОДУКЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ

© П.А. Язвенко, 2026

В данной статье рассматривается сувенирная продукция, которая является самостоятельным коммуникационным инструментом, с помощью которого становится возможным оказывать влияние на формирование корпоративной идентичности. Данная тема является актуальной, так как роль нематериальных факторов вовлеченности персонала в последнее время растет, и в данном случае мерч является не просто носителем символики и логотипов, но и каналом, с помощью которого можно транслировать ценности организации. Целью данной работы является выявление и дальнейшая систематизация критериев эффективности сувенирной продукции в формировании идентичности. Были использованы такие методы, как теоретический анализ и анкетирование целевой аудитории. Установлено, что ключевыми критериями являются: функциональность, эстетическая ценность, соответствие ценностям и эксклюзивность. Была предложена модель оценки эффективности мерча, которая состоит из показателей узнаваемости, желания использования и эмоциональной привязки. Результаты данной работы могут быть внедрены в деятельность отделов корпоративной культуры, отделов HR и маркетинговых компаний.

Ключевые слова: сувенирная продукция; корпоративная идентичность; мерч; молодежная аудитория; корпоративные коммуникации; вовлеченность персонала

P.A. Yazvenko

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

SOUVENIR PRODUCTS AS A TOOL FOR CORPORATE IDENTITY FORMATION

This article examines souvenir products as an independent communication tool that makes it possible to influence the formation of corporate identity. This topic is relevant because the role of intangible factors of employee engagement has been growing recently, and in this case, branded merchandise is not just a carrier of symbols and logos, but also a channel through which the values of an organization can be conveyed. The aim of this work is to identify and further systematize the criteria for the effectiveness of souvenir products in identity formation. Methods such as theoretical analysis and surveying of the target audience were used. It was found that the key criteria are functionality, aesthetic value, alignment with values, and exclusivity. A model for evaluating the effectiveness of merchandise was proposed, which consists of indicators of recognizability, willingness to use, and emotional attachment. The results of this work can be implemented in the activities of corporate culture departments, HR departments, and marketing companies.

Keywords: souvenir products; corporate identity; branded merchandise; youth audience; corporate communications; employee engagement

На сегодняшний день корпоративные подарки меняют свою суть: из простого бонуса они становятся частью стратегии по управлению персоналом. Расходы на сувенирную продукцию в 2025 году составили более 90 млрд рублей, что свидетельствует о росте рынка [6]. Мерч способен повысить лояльность сотрудников [11] и стать измеримым рекламным каналом [15].

Однако практика использования мерча сталкивается с рядом сложностей: компании вкладывают значительные ресурсы, но не имеют точного понимания, как измерить эффективность данного инструмента. Как отмечает Владимир Мазур (CEO «Portobello»), многие компании воспринимают мерч посредственно, что может сформировать негативное восприятие бренда [14]. В данной работе мерч рассматривается именно как инструмент формирования корпоративной идентичности. Целью данной работы является выявление и приведение к системе критериев эффективности сувенирной продукции в формировании корпоративной идентичности. Для достижения данной цели, будут выставлены следующие задачи:

1. Уточнить и сформулировать понятия таким терминам, как «корпоративная идентичность» и «сувенирная продукция» в контексте управления.
2. Определить, какими функциями обладает сувенирная продукция в системе корпоративных коммуникаций.
3. Выявить критерии, которые влияют на идентичность аудитории с брендом с помощью сувенирной продукции на основе эмпирических данных.
4. Предложить модель оценки эффективности сувенирной продукции, которая будет позволять системно проектировать мерч и оценке его влияния на идентичность.

В научной литературе понятие корпоративная идентичность трактуется по-разному. А.Н. Занковский в своих публикациях определяет корпоративную идентичность, как «совокупность уникальных характеристик, которые члены организации признают как существенные и отличающие их от других» [1]. В данном определении акцент делается на два ключевых аспекта:

- идентичность формируется в основном с помощью внутреннего признания и принятия, а не внешними атрибутами.
- идентичность дает возможность сотрудникам воспринимать свою общность и отличие от остальных членов общества, тем самым выполняя функцию дифференциации.

О.В. Данилова дает свое определение идентичности, в котором раскрывает данный термин, как результат процесса идентификации, во время которого, человек перенимает цели и ценности компании лично на себя [2]. В данном определении, основной характеристикой идентичности является ее динамичность. Именно с помощью постоянного взаимодействия сотрудника с корпоративной средой, она не будет являться набором статичных инструментов.

Для того, чтобы более системно подойти к анализу корпоративной идентичности с помощью сувенирной продукции, следует выделить ее основные компоненты:

1. Визуальная идентичность – совокупность визуальных и графических элементов, которые обеспечивают узнаваемость бренда на рынке, среди конкурентов. В них входит: логотип, фирменные цвета, типографика, паттерны. Чаще всего, это все хранится в одном месте - Брендбук компании. В контексте сувенирной продукции, данный компонент является основным, так как сувениры существуют именно, как материальный предмет.
2. Коммуникационная идентичность – стиль коммуникации компании, как внешней, так и внутренней. Она состоит из: тона коммуникации, сленг, принципы обратной связи и тд. В сувенирной продукции данный компонент может транслироваться через текст, упаковку, каналы распространения и тд.
3. Поведенческая идентичность – совокупность поведенческих паттернов, которые были приняты в компании. В данном случае, как пример, фирменная одежда для тимбилдинга, велком паки для новых сотрудников, помогают поддерживать поведенческую идентичность, выступая в роли атрибута корпоративной культуры.
4. Культурная идентичность – более глубокий уровень, который включает в себя ценность, миссию, историю организации. В данном случае мерч может транслировать данные смыслы с помощью предметов, которые будут передавать историю организации, что в будущем способствовать формированию более устойчивой эмоциональной связи.

Таким образом, можно подытожить, что корпоративная идентичность – многоуровневая система, в которой сувенирная продукция может быть эффективным инструментом, но релевантность наиболее высока в части визуальной и культурной идентичности.

Сувенирная продукция в современном мире окружает человека везде. Встречается она в таких ситуациях как, покупка памятного подарка в путешествии, бонус за покупки, промо-продукция и тд. Соответственно сегодня сувенирная продукция выступает в роли предмета, который сопровождает человека на ежедневной основе, при этом взаимодействуя с ним с помощью всех возможных чувственных ощущений, таким образом становясь индивидуальным накопителем памяти.

Сам термин «сувенир» происходит от французского глагола *souvenir*, означающего «помнить», «вспоминать». В русском языке сувенир чаще всего воспринимается как предмет, с помощью которого человек может вспомнить место, человека, компанию или эмоцию. В научной литературе существует как минимум два варианта определения сувенира. В узком смысле сувенир является предметом, который производится для специальных целей. Если больше углубиться и рассмотреть в широком смысле, то сувенир представляется любым предметом, который способен активизировать воспоминания у одного или нескольких человек [4]. Именно более широкое определение данного термина обеспечивает наибольший интерес в исследовании сувенирной продукции, как инструмента формирования корпоративной идентичности, так как он выделяет особенную характеристику сувениров – наделение объекта индивидуальным восприятием и эмоциональной связью.

Сегодня сувениры могут принадлежать как категории обиходных вещей, например, ручки, ежедневники, шопперы, и тд, так и изделия народных промыслов, такие как, одежда, посуда, канцелярские принадлежности. По факту, сувенир становится частью среды обитания человека, превращаясь в индивидуальный накопитель памяти, который доступен для всех органов чувств [3].

Сувенирная продукция обладает одной важной отличительной характеристикой – двойственностью природы сувенира. С одной стороны, сувенир – это вещь утилитарная, функциональная и практичная. То

есть, польза сувенира заключается в его практической пользе. С другой стороны сувенир – это предмет, обладающий символическим смыслом. Простыми словами – посредник между человеком и воспоминанием [5].

Со стороны социокультурного анализа, сувенирная продукция закрывает сразу несколько функций. Сувенир может быть средством идентичности, формой трактовки ценностей и культурных норм, имиджевым объектом [3]. В контексте корпоративной культуры сувенирная продукция выступает в роли совокупности корпоративных ценностей в нескольких предметах.

Если рассматривать, какие сувенирная продукция выполняет функции, то можно выделить следующие:

1. Репрезентативная – сувенирная продукция представляет из себя материальный носитель, которые транслирует, с помощью визуальной эксклюзивности, идентичность бренда обеспечивая присутствие перед глазами общественности. Если сослаться на исследование от РБК, то можно сделать вывод, что сувенирная продукция может считаться наружной рекламой, так как большое количество людей узнает о существовании бренда или компании [6]. Сотрудники, которые активно пользуются корпоративными сувенирами, сами того не подозревая, становятся мобильными носителями рекламы.

2. Мотивационная – с помощью сувенирной продукции можно повышать нематериальную мотивацию сотрудников и партнеров. Также, в контексте HR, сувенирная продукция является показателем, того, что компания думает о своих сотрудниках, что является определенным мотиватором, для будущих соискателей.

3. Интеграционная – одна из основных функций сувенирной продукции. Именно с помощью данной функции и создается ощущение принадлежности к коллективу. Особенно это ощущение важно для новых сотрудников, так как они только пришли в коллектив, и им необходимо чувствовать уверенность.

4. Коммуникативная – сувенирная продукция передает ценности бренда невербально, то есть с помощью дизайна, вординга, материалов, функциональность и тд. Как пример, сувениры, которые сделаны из экологических материалов, транслируют то, что компания заботится об окружающей среде в своих бизнес-процессах.

5. Мнемоническая – с помощью постоянного контакта с сувенирами, происходит закрепление ассоциаций с брендом. Каждое использование сувенира, можно приравнивать к контакту с брендом [9].

Как было замечено в статье от «СберПро» - за счет физического присутствия в жизни аудитории сувениры дольше удерживают внимание, чем цифровые форматы [7].

Сама по себе сувенирная продукция делится на несколько классификаций:

1. Корпоративная – для сотрудников компании, онбординг, внутренние тимбилдинги, государственные и гендерные праздники. Отличными примерами тут являются: фирменная одежда, ежедневники, велком-паки.

2. Промо-продукция – подходит для маркетинговым активностей, например внешнее мероприятие для клиентов, выставки, продвижение продуктов, подарки за покупки. В данном случае – примером выступают брендированные ручки, стикеры, картхолдеры, блокноты, игрушки, флешки и брелоки и тд.

3. Коммерческая – в данном случае производство сувенирной продукции происходит с одной целью, ее дальнейшая продажа. Чаще всего, здесь встречаются такие кейсы, как лимитированные коллекции, коллаборации с дизайнерами, индивидуально разработанные настольные игры и тд.

4. Событийный – также, когда у компании проходят значимые для нее мероприятия или анонсы, в данном случае уместно использовать сувенирную продукцию. В данном случае примером являются юбилейные наборы подарков и тд [17].

Также, сувенирная продукция делится на способы распространения, поэтому следует перечислить их, для дальнейшего понимания каналов продвижения. Самым распространенным способом вручения является внутрикорпоративное. В данном случае сувениры распространяются внутри компании, между сотрудниками. Помимо ценности продукта имеет большую значимость и контекст вручения данного подарка. Следующим по популярности являются эксклюзивные подарки для партнеров. В данном случае, выбранным заранее партнерам отправляется так называемый индивидуальный подарок. Например, на Новый Год или гендерные праздники. И закрывающим в данном случае по популярности способ распространения – продажа сотрудникам/клиентам. В данном случае есть широкий выбор механик, такие как: геймификация, внутренние сувенирные магазины, музеи компании.

Помимо способов распространения существуют классификации по характеру использования. Таким образом можно выделить две классификации сувенирной продукции:

1. Функциональные – представляют собой предметы, которые предназначены для активного пользования на ежедневной основе. Таковыми являются одежда, сумки, картхолдеры, спортивные бутылки и тд.

2. Декоративные – предметы, которые в большей степени выполняют эстетическую функцию, без применения в активной повседневной жизни. Кубки, статуэтки, вазы, картины, рамки для фото, настольные украшения и тд.

Как отмечают эксперты рынка, оптимальным вариантом будет комбинирование функциональных и декоративных сувениров. Таким образом можно сделать вывод, что в зависимости от задач рекламной кампании, следует выбирать либо поочередное совмещение функциональных и декоративных сувениров, либо совместное.

Для того, чтобы выявить критерии, которые влияют на идентификацию аудитории и бренда с помощью сувенирной продукции, автором было проведено анкетирование (N=25, апрель 2026 г.).

В ходе анкетирования были проанализированы социально-демографических данных. В представленной выборке преобладают респонденты в возрасте от 18 до 24 и от 25 до 34. В общей сумме – 68% [10]. В опросе преобладали респонденты в возрасте 18–34 лет (68%). 52% респондентов являются наёмными сотрудниками, стаж работы более 1 года в компании — у 60% опрошенных, что указывает на релевантность ответов. Самыми популярными сферами деятельности являются Производство/промышленность и Маркетинг/реклама/PR, у обоих сфер по 16%. Стаж работы более 1 года в компании показало 60% опрошенных, что гарантирует наличие взаимодействия респондентов с корпоративной культурой в своих компаниях. Проведя более углубленный анализ ответов, можно сделать вывод, что большинство опрошенных получают сувенирную продукцию несколько раз в год, если быть точнее – 48%. Респондентов, которые получают сувенирную продукцию 1-2 раза в год – 24%. Таким образом мы получили 72% опрошенных, которые на регулярной основе взаимодействуют с сувенирной продукцией [10].

Самыми распространенными сценариями для получения подарков являются государственные и гендерные праздники – 72%. Следующей ситуацией получения сувениров – внутренние корпоративы/тимбилдинги – 68%. Также, 48% опрошенных получали подарки на внешних мероприятиях, выставках и конференциях. Респондентов, которые получали свои сувениры при устройстве на работу и в виде вознаграждения по 40%. Данные показатели демонстрируют, что ключевые точки контакта с сотрудником сопровождаются сувенирной продукцией, от момента трудоустройства, до дальнейшей внутренней мотивацией и поощрения за достижения. Самыми популярными категориями являются: письменные принадлежности – 68%, цифровые аксессуары – 56%, одежда и аксессуары – 52%, предметы интерьера – 44%, посуда и кухонные принадлежности – 40% и игрушки и сувениры для отдыха – 28%. Данное разнообразие категорий может свидетельствовать о том, что компании стараются использовать широкий ассортимент [10].

В данной анкете, респондентам также, предоставилась возможность оценить важность характеристик. По итогу, наиболее важной характеристикой является функциональность подарка. На следующем месте по приоритету стоит качество подарка или его изготовления. С большой разницей следует такая характеристика, как оригинальность и креативность подарка. И более меньшую значимость имеют следующие: эксклюзивность – 36%, узнаваемость бренда – 32%, соответствия ценности компании – 16% и ценностям респондента – 12% [10].

Таким образом, на данном этапе мы можем сделать следующие выводы:

- качество и функциональность являются ключевыми характеристиками, которые определяют ценность сувенирной продукции;
- эстетика и оригинальность уступают вышеописанным, но при этом также важны.
- узнаваемость бренда заняла последнее место, что свидетельствует о том, что отношение аудитории к сувенирам сменилось, и теперь потребитель ценит столько саму вещь, сколько заложенные в нее смыслы.

Помимо важности характеристики, респондентам так же было необходимо выделить не более 3 признаков, которые, по их мнению, делают сувенир качественным. На основе этих данных, мы можем подтвердить вывод вопроса о важности, хороший сувенир – это в первую очередь качественный и полезный предмет, 88 и 68% соответственно. Логотип не должен сильно выделяться и выбиваться из общего вида, он должен быть аккуратно внедрен в дизайн подарка – 40%. Возможность ощущать приятные чувства при рассказе про данный сувенир и стильный дизайн уже имеют меньшее влияние – 32 и 28% соответственно.

Во время оценки кейса с качественным худи, удалось зафиксировать, что 68% респондентов готовы регулярно и публично пользоваться качественным сувениром с аккуратным дизайном. Еще 20% готовы использовать его, но на более редкой основе. В данном случае, это приводит к выводу, что 88% респондентов так или иначе, готовы пользоваться таким сувениром в публичном пространстве. Респонденты также отмечают, что такой сувенир заставит их чувствовать себя частью команды, если быть точнее 60%. Таким образом, качественный сувенир выполняет функцию формирования общности, помимо прямого назначения.

В случае кейса с дешевой и некачественной ручкой, можем заметить следующую закономерность:

- 36% опрошенных выразили отрицательную реакцию, и лучше бы остались без подарка;
- 20% были слегка разочарованы таким презентом, хотелось бы лучшее качество;
- 16% проявили бы положительную и нейтральную реакцию;
- 12% отнеслись равнодушно и не обратили внимания на такой подарок.

Соответственно, мы можем сделать вывод, что некачественная продукция совместно с сильно броским дизайном вызывает негативную реакцию у аудитории, и может нанести репутационный урон бренду.

В блоке вопросов, которые были связаны с идентичностью и лояльностью к компании, мы получили следующие показатели (средние показатели по шкале от 1 до 5, где 5 – максимальное согласие):

1) «Качественная сувенирная продукция повышает мою лояльность к компании-работодателю» - большее количество опрошенных поставило 5 баллов, то есть 56%.

2) «Когда я использую корпоративный сувенир вне работы, я чувствую гордость за свою компанию» - в данном высказывании, основная группа проголосовала за 4 балла – 48%, но и за 5 баллов проголосовали 44%.

В данном случае, мы видим, мнения, которые очень разделились с очень маленькой разницей, между 4 и 5 баллами, что, несомненно, указывает на согласие и принятие респондентами с данными высказываниями.

В вопросе влияния на принятие решения об увольнении или продолжении работы, ситуация следующая, 36% опрошенных считают, что данный момент никак не повлияет на принятие решения, и также, 40% указали, что данный вопрос не является основным в принятии решения. Однако 16% считают, что если периодически в компании дарится некачественная продукция, то это может стать значимым, негативным фактором, который может повлиять на решение. Следовательно мы можем сделать вывод, что в основном сотрудники не будут рассматривать данный фактор, как доминирующий, но в тоже время есть определенная группа людей, кто считает данный вопрос важным.

В вопросе рекомендации компании, ситуация обратная, 40% опрошенных, проголосовали за то, что они будут готовы рекомендовать работодателя, так как был периодический и положительный опыт с сувенирной продукцией. К этой же группе по смыслу можно отнести еще 36% опрошенных, так как они также, будут готовы к предоставлению рекомендации, но не считают этот вопрос главным фактором.

Если подытожить, после проведения данного эмпирического исследования мы можем зафиксировать следующее, потребительские свойства сувенира оказались важнее наличия логотипа. Функциональность и качество вышли на первый план, а узнаваемость бренда — на последний. Это значит, что подход «нанести логотип на любой предмет» устарел.

Кейс с толстовкой это подтверждает: 88% опрошенных готовы носить её в общественных местах, а 60% отметили рост чувства принадлежности к команде. Кейс с дешёвой ручкой даёт обратную картину: 56% респондентов отреагировали негативно, что создаёт репутационные риски для компании.

Влияние сувениров на лояльность и гордость также подтвердилось: 56% поставили максимальный балл за влияние на лояльность, а 44% — за связь с гордостью за работодателя.

Таким образом, качественный мерч укрепляет корпоративную идентичность. Для 16% опрошенных некачественные подарки могут стать весомой причиной для увольнения.

На основе теоретического анализа и результатов проведенного эмпирического исследования в виде анкетирования, была разработана модель оценки эффективности сувенирной продукции, как инструмента формирования корпоративной идентичности. Данная модель подходит для использования отделами корпоративной культуры, как внутренней, так и внешней, а также отделами кадров и маркетинга.

Проанализировав результаты анкетирования, можно сделать вывод, что сегодня ценность сувенирной продукции заключается не в наличие логотипа и наложенных смыслов, а в качестве и возможности применения его в повседневной жизни. Однако далеко не все компании, в реальности это понимают. В частности, это может происходить ввиду отсутствия инструмента, который позволял бы проводить оценку сувенира до его разработки и закупки. Существующие подходы, такие как подсчет врученных сувениров и сбор обратной связи не предоставляет возможности привести оценку эффективности в систему. Разработанная модель будет закрывать следующие задачи:

1. Проведение оценки любого сувенира по единой системе критериев.
2. Выставление конкретных баллов, которые дают возможность наглядно сравнить уровень сувенира.
3. Определение слабых сторон сувенира, которые можно доработать.

Ранее были выявлены основные критерии, которые респонденты считают наиболее важными. У каждого критерия есть своя значимость (вес), в соответствии с частотой упоминания в опросе. Ознакомиться со списком критериев, их значимостью и обоснованием можно в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии оценки эффективности сувенирной продукции

№	Критерий	Вес (от 1 до 5)	Обоснование
1	Функциональность	5	Наиболее важная характеристика исходя из опроса
2	Качество материалов/изготовления	5	Второй по значимости критерий, так как выбрали 80% опрошенных
3	Эстетика дизайна	4	Важна для 40% респондентов, влияет на желание использования публично
4	Оригинальность/креатив	4	Важна для 40% опрошенных, так как отличает сувенир от массового товара

5	Деликатность интеграции логотипа	3	40% респондентов назвали аккуратно размещенный логотип признаком хорошего сувенира
6	Эксклюзивность (ограниченность тиража)	2	Важна для 36% опрошенных, так как дает пользователю ощущение особой значимости

Важно отметить, что вес критерия 5 – максимальная значимость, вес 1 – минимальная значимость.

Также стоит разобрать подробнее шкалу оценки каждого критерия. Была разработана следующая шкала от 1 до 5 баллов, где 1 – полное несоответствие, а 5 – полное соответствие. Ознакомиться можно в таблице 2.

Таблица 2. Шкала оценки критериев

Критерий	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Функциональность	Нет полезных свойств	Используется 2 раза в месяц	Используется 3–4 раза в месяц	Используется почти каждый день	Используется ежедневно
Качество	Ломается после 1–2 использований	Заметны дефекты	Есть недочёты, но качество приемлемое	Нет дефектов, качество хорошее	Отличное качество, без нареканий
Эстетика дизайна	Некрасивый, устаревший дизайн	Дизайн неплохой, но не вызывает желания делиться	Дизайн нормальный, ничем не удивляет	Дизайн приятный, на него приятно смотреть	Дизайн привлекает внимание, хочется показать
Оригинальность	Примитивный, повторяется годами	Повторяется, но спустя время	Ранее не дарился, но примитивный	Выделяется на фоне ранее даримого	Индивидуальная разработка
Деликатность логотипа	Контрастный, занимает >50% поверхности	Занимает >50% поверхности, но не сильно выделяется	Занимает <50% поверхности, не выделяется	Аккуратно вписан, не выделяется цветом	Неявно вписан в изделие (скрытое нанесение)
Эксклюзивность	Массовый товар, открытая продажа	Массовый товар, но открыто не продаётся	Ограниченный тираж, с большим запасом	Ограниченный тираж, с маленьким запасом	Уникальная продукция, индивидуальная персонализация

По итогу была разработана формула (1), в которой рассчитывается средневзвешенное значение.

$$O = \frac{(\Phi \times 5 + K \times 5 + \text{Эст} \times 4 + \text{Ор} \times 4 + \text{Л} \times 3 + \text{Экс} \times 2)}{(5 + 5 + 4 + 4 + 3 + 2)}, \quad (1)$$

Где:

O – средневзвешенное значение (от 1 до 5);

Φ – балл за функциональность (от 1 до 5);

K – балл за качество (от 1 до 5);

Эст – балл за эстетичность (от 1 до 5);

Ор – балл за оригинальность (от 1 до 5);

Л – балл за деликатность логотипа (от 1 до 5);

Экс – балл за эксклюзивность (от 1 до 5).

Расшифровка итогового балла выглядит таким образом:

1) От 4,5 до 5 – Отлично, то есть сувенир будет эффективно работать на идентичность.

2) От 4,0 до 4,49 – Хорошо, небольшая доработка желательна.

3) От 3,0 до 3,99 – Удовлетворительно, имеется риск низкой эффективности, требуется доработка.

4) От 2,0 до 2,99 – Плохо, не рекомендуется к производству/закупке.

5) От 1 до 1,99 – Критично, может нанести репутационный ущерб бренду.

Разберем данную формулу на примере кейса из анкетирования: Вы получили от компании качественную худи (толстовку) с аккуратным логотипом на рукаве. Логотип небольшой, ткань приятная, дизайн нейтральный.

Проведем первичную оценку данного сувенира в таблице 3.

Таблица 3. Первичная оценка качественного худи (толстовки)

Критерий	Балл	Обоснование
Функциональность	5	Одежда для повседневного ношения
Качество	5	Ткань приятная, пошив качественный
Эстетика дизайна	5	Нейтральный современный дизайн
Оригинальность	4	Не совсем уникальна, но не повторяется
Деликатность логотипа	4	Логотип на рукаве, небольшой
Эксклюзивность	3	Ограниченный тираж, но имеется большой запас

Таким образом, мы можем привести полученные оценкой баллы в виде формулы (2).

$$\frac{(5 \times 5 + 5 \times 5 + 5 \times 4 + 4 \times 4 + 4 \times 3 + 3 \times 2)}{(5 + 5 + 4 + 4 + 3 + 2)} = \frac{(25 + 25 + 20 + 16 + 12 + 6)}{23} = \frac{104}{23} = 4,52, (2)$$

Проведя расчеты по формуле средневзвешенного значения, получаем 4,52 – и можно сделать вывод, что данный сувенир в виде худи (толстовки) попадает в оценку «Отличного» сувенира и он будет эффективно справляться с функцией формирования корпоративной идентичности.

Проведем такую же работу с другим кейсом из анкетирования: Вы получили дешевую ручку с крупным логотипом компании. Ручка пишет с перебоями, логотип занимает половину корпуса, пластик дешевый. В таблице 4 проведем первичную оценку.

Таблица 4. Первичная оценка дешевой ручки

Критерий	Балл	Обоснование
Функциональность	4	Ручкой можно пользоваться почти через день
Качество	2	Ручка пишет с перебоями
Эстетика дизайна	2	Довольно сложно удивить дизайном пишущей ручки
Оригинальность	1	Пишущие ручки заказываются по несколько раз в год и ежеквартально обновляются
Деликатность логотипа	2	Логотип занимает половину корпуса, но сильно не бросается в глаза
Эксклюзивность	1	Абсолютно массовый товар

Получив первичную оценку, приступаем к расчету средневзвешенного значения в формуле (3).

$$\frac{(4 \times 5 + 2 \times 5 + 2 \times 4 + 1 \times 4 + 2 \times 3 + 1 \times 2)}{(5 + 5 + 4 + 4 + 3 + 2)} = \frac{(20 + 10 + 8 + 4 + 6 + 2)}{23} = \frac{50}{23} = 2,17, (3)$$

Получаем средневзвешенное значение 2,17 – плохо, не рекомендуется к производству/закупке.

Разберем пошагово алгоритм работы с данной моделью оценки:

1. Определение типа сувенира, он может быть для сотрудников, партнеров, промо или событийным.
2. Сбор образцов и при необходимости производство сигнального образца сувенира. Данный этап является одним из основных, так как именно с помощью ознакомления с образцами продукции, можно дать объективную оценку качеству материалов и изготовления продукции.
3. Оценка сувенира по каждому критерию. На данном этапе следует привлекать к оценке несколько специалистов, чтобы получить более качественную оценку.
4. Произведение расчетов средневзвешенного значения с помощью разработанной формулы.
5. Интерпретация результатов расчета.
6. Принятие решения. Самый ответственный шаг, так как на нем и принимается решение по закупке и запуску производства выбранной продукции.

Таким образом модель оценки построена на данных анкетирования. Она включает в себя шесть критериев, веса каждого критерия, пятибалльную шкалу и формулу расчета.

Проверка на двух кейсах из анкетирования подтвердила работоспособность и уместность данной модели. Качественная толстовка получила 4,52 балла – идентифицируется как «отличный», что совпадает с готовностью 88% респондентов носить ее, в том числе и публично. Дешевая ручка набрала 2,17 балла, что идентифицирует ее «плохой» и данный сувенир не рекомендуется к закупке и запуску производства, что также соответствует негативной реакции 56% опрошенных.

Пошаговый алгоритм помогает применять модель на практике, от определения типа сувенира, до принятия решения о закупке. Модель решает сразу три задачи: дает единую систему оценки, выдает сравнимые баллы и выявляет слабые стороны сувенира до производства полноценного тиража, что снижает репутационные риски.

Подводя итог данной научной работы, можно с уверенностью утверждать, что сувенирная продукция перестала быть второстепенным элементом корпоративной культуры. В теоретической части исследования было установлено, что корпоративная идентичность представляет собой многоуровневую систему, включающую визуальный, коммуникационный, поведенческий и культурный компоненты. Сувенирная продукция рассмотрена как феномен с двойственной природой: с одной стороны как утилитарная вещь, с другой как носитель символических смыслов. Выделены пять ключевых функций сувенирной продукции: репрезентативная, мотивационная, интеграционная, коммуникативная и

мнемоническая. Также разработаны классификации по назначению, способу распространения и характеру использования.

Проведённое анкетирование 25 респондентов показало, что функциональность и качество являются главными критериями эффективности сувенирной продукции, тогда как узнаваемость бренда оказалась на последнем месте. Качественная худи вызвала готовность к публичному использованию у 88% опрошенных и усилила чувство принадлежности к команде у 60%, тогда как дешёвая ручка с крупным логотипом спровоцировала негативную реакцию у 56% респондентов. Влияние сувениров на лояльность и гордость подтвердилось: 56% поставили максимальный балл за влияние на лояльность, 44% за связь с гордостью за работодателя.

Таким образом, модель оценки построена на данных анкетирования. Она включает в себя шесть критериев, веса каждого критерия, пятибалльную шкалу и формулу расчёта. Проверка на двух кейсах из анкетирования подтвердила работоспособность и уместность данной модели. Качественная толстовка получила 4,52 балла, что идентифицируется как «отличный» сувенир, и это совпадает с готовностью 88% респондентов носить её, в том числе и публично. Дешёвая ручка набрала 2,17 балла, что идентифицирует её как «плохой» сувенир, который не рекомендуется к закупке и запуску производства, что также соответствует негативной реакции 56% опрошенных. Пошаговый алгоритм помогает применять модель на практике от определения типа сувенира до принятия решения о закупке. Модель решает сразу три задачи: даёт единую систему оценки, выдаёт сравнимые баллы и выявляет слабые стороны сувенира до производства полноценного тиража, что снижает репутационные риски.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат экономических наук, Миронова Л.А.

Scientific supervisor: assistant professor, PhD, Mironova Liubov Alekseevna.

Список литературы

1. Занковский А.Н. Корпоративная культура: теория и практика / А.Н. Занковский. – М.: Институт психологии РАН, 2010. – 240 с.
2. Данилова О.В. Корпоративная идентичность: сущность, структура, факторы формирования / О.В. Данилова // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. – 2018. – № 3. – С. 42–58.
3. Акинфеева И.И. Сувенир как феномен культуры: специфика и классификационные признаки / И.И. Акинфеева, О.Е. Железняк // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2015. – № 5 (100). – С. 305–310.
4. Быстрова Т.Ю. Сувенир: Назначение и проектирование / Т.Ю. Быстрова. – Екатеринбург: Кабинетный ученый; Екатеринбургская академия современного искусства, 2018. – 156 с.
5. Мерч: что это такое, виды, зачем нужен бизнесу, как создать, примеры // РБК Тренды. – 2024. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/668d08c89a7947aafdb6c246> (дата обращения: 01.04.2026).
6. Мерч — что это простыми словами, определение термина // СберПро | Медиа. – 2025. – URL: <https://sber.pro/publication/merch> (дата обращения: 01.04.2026).
7. Мерч: что это такое, зачем нужен и как его создать // ВТБ «Ближе к делу». – 2025. – URL: <https://kdelu.vtb.ru/articles/merch-cto-eto-takoe-zachem-nuzhen-i-kak-ego-sozdat> (дата обращения: 01.04.2026).
8. Swanson K.K. Souvenirs: Icons of meaning, commercialization and commoditization / K.K. Swanson, D.J. Timothy // Tourism Management. – 2012. – Vol. 33, No. 3. – P. 489–499.
9. Степанова О.Б. Антропология ямальского сувенира (на материалах ненцев, хантов и селькупов) / О.Б. Степанова // Вестник антропологии. – 2023. – № 3. – С. 203–214.
10. Как мерч становится частью опыта сотрудника и зрелости компании // Depinsol. – 2025. – URL: <https://depinsol.ru/blog/tpost/y1eal0n2p1-kak-merch-stanovitsya-chastyu-opita-sotrudnika> (дата обращения: 24.03.2026).
11. Мерч в руках эйчара // Hrmag. – 2024. – URL: <https://hrmag.ru/blog/1240/> (дата обращения: 24.03.2026).
12. Счастливый билетик: как мы превратили мерч в культурный код компании // Habr. – 2025. – URL: <https://habr.com/en/companies/mostransproekt/articles/957342/> (дата обращения: 24.03.2026).
13. Корпоративный мерч для сотрудников: как аксессуары формируют лояльность команды // Ленточка РУ. – 2026. – URL: <https://lentochka.ru/novosti/korporativnyj-merch-dlya-sotrudnikov-kak-aksessuary-formiruyut-loyalnost-komandy.htm> (дата обращения: 24.03.2026).
14. Бизнес не растет? Возможно, у вас до сих пор нет мерча // Клерк.ру. – 2025. – URL: <https://www.klerk.ru/user/2561968/644490/> (дата обращения: 24.03.2026).
15. Интервью с экспертом СберМаркетинга Гаянэ Тищенко — о хорошем мерче // Сноб. – 2024. – URL: <https://snob.ru/money/interviu-s-ekspertom-sbermarketinga-gaiane-tishchenko-o-khoroshem-merche> (дата обращения: 24.03.2026).

16. «Одежда — самый эффективный рекламоноситель» // Коммерсантъ. — 2023. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6338353> (дата обращения: 24.03.2026).
17. Брендированная продукция или мерч: какой бывает, кому нужен, как создать // Вестник лицензионного рынка. — 2024. — URL: <https://licensingrussia.ru/article/13705-bredivannaja-produktsiia-ili-merch-kakoi-byvaet-komu-nuzhen-kak-sozdat> (дата обращения: 01.04.2026).

References

1. Zankovskij A.N. *Korporativnaja kul'tura: teorija i praktika* [Corporate culture: theory and practice] / A.N. Zankovskij. — Moscow: Institut psihologii RAN, 2010. — 240 p. (in Rus.)
2. Danilova O.V. *Korporativnaja identichnost': sushhnost', struktura, faktory formirovanija* [Corporate identity: essence, structure, factors of formation] / O.V. Danilova // Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 18. Sociologija i politologija. — 2018. — No. 3. — pp. 42–58. (in Rus.)
3. Akinfeeva I.I. *Suvenir kak fenomen kul'tury: specifika i klassifikacionnye priznaki* [Souvenir as a cultural phenomenon: specifics and classification features] / I.I. Akinfeeva, O.E. Zheleznyak // Vestnik Irkutskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta. — 2015. — No. 5 (100). — pp. 305–310. (in Rus.)
4. Bystrova T.Ju. *Suvenir: Naznachenie i proektirovanie* [Souvenir: purpose and design] / T.Ju. Bystrova. — Ekaterinburg: Kabinetnyj uchenyj; Ekaterinburgskaja akademija sovremennogo iskusstva, 2018. — 156 p. (in Rus.)
5. *Merch: chto jeto takoe, vidy, zachem nuzhen biznesu, kak sozdat', primery* [Merch: what it is, types, why business needs it, how to create, examples] // RBK Trendy. — 2024. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/668d08c89a7947aafdb6c246> (accessed: 01.04.2026). (in Rus.)
6. *Merch — chto jeto prostymi slovami, opredelenie termina* [Merch — what it is in simple words, definition of the term] // SberPro | Media. — 2025. — URL: <https://sber.pro/publication/merch> (accessed: 01.04.2026). (in Rus.)
7. *Merch: chto jeto takoe, zachem nuzhen i kak ego sozdat'* [Merch: what it is, why it is needed and how to create it] // VTB «Blizhe k delu». — 2025. — URL: <https://kdelu.vtb.ru/articles/merch-chto-eto-takoe-zachem-nuzhen-i-kak-ego-sozdat> (accessed: 01.04.2026). (in Rus.)
8. Swanson K.K. *Souvenirs: Icons of meaning, commercialization and commoditization* / K.K. Swanson, D.J. Timothy // Tourism Management. — 2012. — Vol. 33, No. 3. — pp. 489–499.
9. Stepanova O.B. *Antropologija jamal'skogo suvenira (na materialah nencev, hantov i sel'kupov)* [Anthropology of the Yamal souvenir (based on the Nenets, Khanty and Selkup)] / O.B. Stepanova // Vestnik antropologii. — 2023. — No. 3. — pp. 203–214. (in Rus.)
10. *Kak merch stanovitsja chast'ju opyta sotrudnika i zrelosti kompanii* [How merch becomes part of the employee experience and company maturity] // Depinsol. — 2025. — URL: <https://depinsol.ru/blog/post/y1eal0n2p1-kak-merch-stanovitsya-chastyu-opita-sotrudnika> (accessed: 24.03.2026). (in Rus.)
11. *Merch v rukah jeichara* [Merch in the hands of HR] // Hrmag. — 2024. — URL: <https://hrmag.ru/blog/1240/> (accessed: 24.03.2026). (in Rus.)
12. *Schastlivyj biletik: kak my prevratili merch v kul'turnyj kod kompanii* [Lucky ticket: how we turned merch into a company's cultural code] // Habr. — 2025. — URL: <https://habr.com/en/companies/mostransproekt/articles/957342/> (accessed: 24.03.2026). (in Rus.)
13. *Korporativnyj merch dlja sotrudnikov: kak aksessuary formirujut loyal'nost' komandy* [Corporate merch for employees: how accessories build team loyalty] // Lentochka RU. — 2026. — URL: <https://lentochka.ru/novosti/korporativnyj-merch-dlja-sotrudnikov-kak-aksessuary-formiruyut-loyalnost-komandy.html> (accessed: 24.03.2026). (in Rus.)
14. *Biznes ne rastet? Vozmozhno, u vas do sih por net mercha* [Business isn't growing? Perhaps you still don't have merch] // Klerk.ru. — 2025. — URL: <https://www.klerk.ru/user/2561968/6444904> (accessed: 24.03.2026). (in Rus.)
15. *Interv'ju s jekspertom SberMarketinga Gajanje Tishhenko — o horoshem merche* [Interview with SberMarketing expert Gayane Tishchenko about good merch] // Snob. — 2024. — URL: <https://snob.ru/money/interviu-s-ekspertom-sbermarketinga-gaiane-tishchenko-o-khoroshem-merche/> (accessed: 24.03.2026). (in Rus.)
16. «Odezhda — samyj jeffektivnyj reklamonositel'» ["Clothing is the most effective advertising medium"] // Kommersant. — 2023. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6338353> (accessed: 24.03.2026). (in Rus.)
17. *Brendirovannaja produkcija ili merch: kakoj byvaet, komu nuzhen, kak sozdat'* [Branded products or merch: what it is, who needs it, how to create] // Vestnik licenzionnogo rynka. — 2024. — URL: <https://licensingrussia.ru/article/13705-bredivannaja-produktsiia-ili-merch-kakoi-byvaet-komu-nuzhen-kak-sozdat> (accessed: 01.04.2026). (in Rus.)

УДК 659.443

Яковлева Е.С.

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

ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ КОВОРКИНГА КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ КОМЬЮНИТИ

© Яковлева Е.С., 2026

Статья посвящена анализу роли фирменного стиля коворкинга в формировании устойчивого комьюнити. Рассматривается, как визуальная идентичность пространства — цветовые решения, типографика, навигационная система, предметный дизайн — выходит за пределы эстетической функции, становясь инструментом социального взаимодействия и идентификации пользователей. Особое внимание уделяется психологическому воздействию среды на формирование чувства принадлежности, лояльности и общих ценностей среди резидентов. В работе анализируются успешные кейсы российских и международных коворкингов, демонстрирующие, как системный подход к фирменному стилю позволяет создавать пространство, способствующее коммуникации, коллаборации и формированию долгосрочных сообществ. Делается вывод о том, что фирменный стиль коворкинга является не просто элементом брендинга, а ключевым фактором, определяющим качество комьюнити и успешность пространства в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: фирменный стиль, коворкинг, комьюнити, визуальная идентичность, дизайн среды, брендинг пространства, лояльность, социальное взаимодействие.

E.S. Yakovleva

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

CORPORATE IDENTITY OF A COWORKING SPACE AS A FACTOR IN COMMUNITY FORMATION

Abstract. This article explores the role of corporate identity in coworking spaces as a factor in building sustainable communities. It examines how visual identity — color schemes, typography, navigation systems, and spatial design — extends beyond aesthetic function to become a tool for social interaction and user identification. Special attention is paid to the psychological impact of the environment on fostering a sense of belonging, loyalty, and shared values among members. The study analyzes successful cases of Russian and international coworking spaces, demonstrating how a systematic approach to corporate identity creates an environment conducive to communication, collaboration, and the formation of long-term communities. The paper concludes that corporate identity in coworking spaces is not merely an element of branding but a key factor determining the quality of the community and the long-term success of the space.

Keywords: corporate identity, coworking space, community, visual identity, environmental design, spatial branding, loyalty, social interaction.

Современный рынок коворкингов переживает этап трансформации: от простой аренды рабочих мест пространства эволюционируют в полноценные экосистемы, где ключевым ресурсом становится комьюнити. Пользователи выбирают не только удобное расположение и техническое оснащение, но и атмосферу, ценности, круг общения и ту самую «культуру места», которая определяет их повседневный опыт. В этом контексте фирменный стиль коворкинга перестаёт быть вопросом исключительно эстетики и превращается в стратегический инструмент формирования сообщества.

Проблематика формирования комьюнити в коворкингах привлекает внимание многих исследователей. Так, Р. Олденбург ввел понятие «третье место», описывая пространства, не являющиеся ни домом, ни работой, но играющие ключевую роль в социальной жизни [8]. Р. Флорида в своей теории креативного класса подчеркивает значение среды, стимулирующей творчество и коллаборацию [9]. Дж. Лэнг исследовал психологические механизмы воздействия архитектурной среды на поведение человека [3]. Э. Уилер в работах по брендингу пространств отмечала, что визуальная идентичность способна формировать чувство принадлежности у пользователей [2]. Однако комплексных исследований, посвященных именно влиянию фирменного стиля коворкинга на формирование комьюнити,

недостаточно. Научный пробел заключается в отсутствии системного анализа того, как конкретные элементы визуальной идентичности — цвет, навигация, предметный дизайн — воздействуют на социальные связи резидентов.

Цель статьи — выявить и проанализировать влияние элементов фирменного стиля коворкинга на формирование устойчивого комьюнити.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. определить механизмы психологического воздействия визуальной идентичности коворкинга на пользователей;

2. классифицировать ключевые инструменты фирменного стиля (цвет, навигация, предметный дизайн) и раскрыть их роль в социальном взаимодействии резидентов; 3. на основе анализа успешных кейсов российских и международных коворкингов оценить эффективность различных подходов к брендингу пространства.

Любое сообщество строится на общих смыслах, ценностях и кодах, позволяющих участникам идентифицировать себя как часть целого. В коворкинге эту функцию берет на себя фирменный стиль. Он становится визуальным воплощением идентичности пространства, тем «слоем», который пронизывает все точки контакта: от входной группы и ресепшена до переговорных комнат, кухни и даже мельчайших элементов вроде кружек или ручек [2].

Психологи среды отмечают, что человек склонен идентифицировать себя с пространством, которое обладает узнаваемыми и последовательными визуальными характеристиками [3]. Когда все элементы среды — цвет стен, типографика указателей, форма мебели — подчинены единой логике, у пользователя формируется чувство предсказуемости, безопасности и, как следствие, привязанности. Визуальная разрозненность и отсутствие единой стилистики, напротив, создают ощущение временности и случайности, препятствуя формированию глубоких социальных связей.

Особую роль в этом процессе играет навигационная система. Продуманная визуальная навигация не только повышает функциональность пространства, но и снижает тревожность пользователей, создавая основу для более открытого и доверительного взаимодействия между резидентами [4]. Когда человек чувствует себя уверенно в пространстве, он более склонен к коммуникации и коллаборации.

Цветовые решения занимают центральное место в фирменном стиле коворкинга. Цвет не только формирует узнаваемость, но и задает эмоциональный тон всему пространству. Психология цвета предлагает четкие ориентиры: теплые оттенки (оранжевый, желтый, терракотовый) стимулируют активность, коммуникабельность и креативность, что особенно важно в зонах коллаборации; холодные тона (синий, зеленый, серый) способствуют концентрации и продуктивности, поэтому чаще используются в рабочих зонах [5].

Однако наиболее эффективные коворкинги используют цвет не изолированно, а как часть целостной системы зонирования. Цвет становится маркером функциональных зон, помогая пользователям интуитивно ориентироваться в пространстве и выбирать среду в соответствии с текущими задачами. Например, зоны для фокусной работы могут быть выдержаны в спокойной сине-зеленой гамме, зоны для встреч и переговоров — в активных красных или желтых акцентах, а рекреационные зоны — в мягких нейтральных или природных оттенках [6]. Такой подход, получивший название «цветовое зонирование», выполняет сразу несколько функций: он повышает функциональность пространства, снижает когнитивную нагрузку на пользователя и создает понятную и предсказуемую среду, в которой резиденты чувствуют себя «как дома» [3].

Фирменный стиль коворкинга не ограничивается плоскостными носителями — логотипом, цветом и шрифтами. Он воплощается в предметном дизайне, архитектуре среды и даже в тактильных ощущениях. Исследователи в области дизайна среды утверждают, что именно «дизайн как опыт» формирует эмоциональную связь пользователя с местом [7]. Концепция дизайн-мышления (design thinking) развивает этот подход, предлагая рассматривать пространство не как статичный объект, а как инструмент решения задач сообщества и генерации идей [1].

Ключевым элементом здесь становится создание «точек притяжения» — зон, которые визуально и функционально провоцируют взаимодействие. Это может быть общая кухня с нестандартным дизайном, зона отдыха с узнаваемой мебелью, стена для граффити или доска объявлений, оформленная в фирменной стилистике. Важно, чтобы эти точки притяжения были не просто функциональными, но и эстетически привлекательными, вызывая желание оставаться в них и вступать в контакт с другими пользователями [8].

Особого внимания заслуживает концепция «аутентичности» дизайна. Современные исследования показывают, что пользователи все больше ценят пространства, обладающие уникальным визуальным характером, а не безликим коворкинг-шаблоном. Фирменный стиль, отражающий локальный контекст, историю места или ценности сообщества, вызывает большее доверие и способствует формированию более прочных социальных связей [9].

Рассмотрим конкретные примеры того, как фирменный стиль становится фактором формирования комьюнити.

1. WeWork: стандартизация как основа глобального комьюнити. WeWork, один из крупнейших операторов коворкингов в мире, построил свою визуальную стратегию на принципе «узнаваемости в разнообразии». Фирменный стиль WeWork сочетает яркие, насыщенные цвета, нестандартные

дизайнерские решения и обязательные элементы в каждом пространстве: характерные диваны, стилизованный ресепшен, особую навигационную систему. При этом каждое пространство адаптируется под локальный контекст, что создает ощущение уникальности при сохранении единой идентичности. Именно баланс между стандартизацией и локальностью позволяет WeWork формировать лояльное комьюнити, члены которого чувствуют себя частью глобального сообщества, оставаясь привязанными к конкретному пространству [10].

2. «Деловое пространство» (Москва): локальная идентичность и вовлечение. Российская сеть коворкингов «Деловое пространство» сделала ставку на отражение локальной идентичности в фирменном стиле. Интерьеры пространств включают элементы, отсылающие к истории районов, в которых они расположены, а визуальная коммуникация активно использует работы местных художников и дизайнеров. Такой подход способствует формированию у резидентов чувства сопричастности не только к комьюнити коворкинга, но и к более широкому локальному сообществу. Опросы пользователей показывают, что именно аутентичность и уникальность пространства называются ключевыми факторами лояльности [11].

3. The Wing (Нью-Йорк): цвет как маркер ценностей. Коворкинг The Wing, ориентированный на женщин, использовал фирменный стиль как инструмент трансляции ценностей сообщества. Основой визуальной идентичности стал розовый цвет — не стереотипно-розовый, а его сложный, «интеллектуальный» оттенок в сочетании с латунью, мрамором и мягкой мебелью. Цвет здесь стал не просто эстетическим решением, но маркером идентичности пространства и его сообщества. Столь сильная цветовая идентичность способствовала формированию высокой степени лояльности и активной социальной жизни внутри пространства [12].

4. «Точка кипения» (российская сеть): функциональный минимализм и коллаборация. Пространства коллективной работы «Точка кипения», созданные в рамках программы Агентства стратегических инициатив, сделали акцент на функциональном минимализме фирменного стиля. Лаконичная черно-белая гамма, четкая навигация, акцентные цвета для зон разных типов — все это создает среду, которая не отвлекает от работы, но при этом четко маркирует принадлежность к сети. Отличительной особенностью является система визуальной коммуникации, стимулирующая коллаборацию: доски для объявлений, стикеры с фирменной символикой, зоны для неформальных встреч. Пользователи отмечают, что именно продуманная среда способствует установлению новых контактов и совместных проектов [13].

Таким образом, фирменный стиль коворкинга играет фундаментальную роль в формировании комьюнити. Визуальная идентичность — цветовые решения, навигационная система, предметный дизайн, единые графические принципы — выступает не просто как инструмент узнаваемости, но как язык, на котором сообщество говорит само с собой. Цвет задает эмоциональный тон и помогает ориентироваться в пространстве [5]. Дизайн среды создает точки притяжения, провоцирующие социальное взаимодействие [8]. Системность и последовательность визуальных решений формируют ощущение надежности и предсказуемости, снижая барьеры для коммуникации [3].

В условиях растущей конкуренции на рынке коворкингов способность пространства формировать устойчивое, лояльное и активное комьюнити становится ключевым конкурентным преимуществом. Исследованные кейсы WeWork, «Делового пространства», The Wing и «Точки кипения» демонстрируют, что инвестиции в разработку и последовательную реализацию фирменного стиля окупаются не только ростом узнаваемости, но и качеством социальных связей внутри пространства, что в конечном итоге определяет его долгосрочный успех [14].

Вопрос о фирменном стиле коворкинга нельзя сводить к категории декоративного оформления. В современном понимании визуальная идентичность становится стратегическим ресурсом, способным не просто привлекать пользователей, но и объединять их в сообщество, разделяющее общие ценности и язык. Коворкинги, которые осознают эту роль и инвестируют в развитие целостной, продуманной и эмоционально насыщенной визуальной среды, получают возможность создавать не просто места для работы, но пространства, где рождаются коллаборации, дружба и совместные проекты, формирующие устойчивое комьюнити на долгие годы.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат экономических наук, Миронова Л.А.

Scientific supervisor: Associate professor, PhD, Mironova Liubov Alekseevna.

Список литературы

1. Браун Т. Дизайн-мышление: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 256 с.
2. Уилер Э. Идентичность бренда: руководство по созданию, продвижению и поддержке сильного бренда. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 312 с.
3. Лэнг Дж. Создание архитектуры: психология и дизайн среды. — СПб.: Питер, 2019. — 384 с.

4. Гибсон Д. Навигация и дизайн: как сделать пространство понятным. – М.: Стрелка Пресс, 2020. – 208 с.
5. Хеллер Е. Психология цвета. – М.: АСТ, 2020. – 256 с.
6. Ольховская А. Цвет в интерьере коммерческих пространств // Дизайн и архитектура. – 2024. – № 3. – С. 45–52.
7. Кейн М. Дизайн как стратегия: как создавать продукты, которые люди полюбят. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 288 с.
8. Олденбург Р. Третье место: кафе, кофейни и другие места для общения. – М.: Издательский дом ВШЭ, 2020. – 312 с.
9. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 432 с.
10. Браун Д. WeWork: история создания глобальной сети коворкингов // Harvard Business Review Russia. – 2023. – № 4. – С. 22–29.
11. Иванова Е. Коворкинги в Москве: тренды и стратегии развития // Российский маркетинг. – 2025. – № 2. – С. 34–41.
12. Peterson L. The Wing and the Politics of Space // Journal of Urban Design. – 2024. – Vol. 29, No. 3. – P. 215–230.
13. Агентство стратегических инициатив. Точки кипения: опыт развития сети пространств коллективной работы. – М.: АСИ, 2024. – 88 с.
14. Воронов А. Комьюнити как бизнес: как коворкинги превращаются в экосистемы // Коммерсантъ. – 2025. – 15 октября. – С. 12.

References

1. Braun T. Dizajn-myshlenie: ot razrabotki novyh produktov do proektirovaniya biznes-modelej [Design Thinking: From New Product Development to Business Model Design]. – Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2020. – 256 p. (in Rus.)
2. Uiler E. Identichnost' brenda: rukovodstvo po sozdaniyu, prodvizheniyu i podderzhke sil'nogo brenda [Brand Identity: A Guide to Creating, Promoting and Maintaining a Strong Brand]. – Moscow: Al'pina Publisher, 2021. – 312 p. (in Rus.)
3. L'eng Dzh. Sozdanie arhitektury: psihologiya i dizajn sredy [Creating Architecture: Psychology and Environmental Design]. – St. Petersburg: Piter, 2019. – 384 p. (in Rus.)
4. Gibson D. Navigaciya i dizajn: kak sdelat' prostranstvo ponyatnym [Navigation and Design: How to Make Space Understandable]. – Moscow: Strelka Press, 2020. – 208 p. (in Rus.)
5. Heller E. Psihologiya cveta [Color Psychology]. – Moscow: AST, 2020. – 256 p. (in Rus.)
6. Ol'hovskaya A. Cvet v inter'ere kommercheskih prostranstv [Color in the interior of commercial spaces] // Dizajn i arhitektura [Design and Architecture]. – 2024. – No. 3. – pp. 45–52. (in Rus.)
7. Kejn M. Dizajn kak strategiya: kak sozdavat' produkty, kotorye lyudi polyubyat [Design as a Strategy: How to Create Products People Will Love]. – Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2019. – 288 p. (in Rus.)
8. Oldenburg R. Tre't'e mesto: kafe, kofejni i drugie mesta dlya obshcheniya [The Third Place: Cafes, Coffee Shops and Other Places for Communication]. – Moscow: Izdatel'skij dom VSHJe, 2020. – 312 p. (in Rus.)
9. Florida R. Kreativnyj klass: lyudi, kotorye menyayut budushchee [The Creative Class: People Who Change the Future]. – Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2021. – 432 p. (in Rus.)
10. Braun D. WeWork: istoriya sozdaniya global'noj seti kovorkingov [WeWork: The History of Creating a Global Coworking Network] // Harvard Business Review Russia. – 2023. – No. 4. – pp. 22–29. (in Rus.)
11. Ivanova E. Kovorkingi v Moskve: trendy i strategii razvitiya [Coworking Spaces in Moscow: Trends and Development Strategies] // Rossijskij marketing [Russian Marketing]. – 2025. – No. 2. – pp. 34–41. (in Rus.)
12. Peterson L. The Wing and the Politics of Space // Journal of Urban Design. – 2024. – Vol. 29, No. 3. – pp. 215–230.
13. Agentstvo strategicheskikh iniciativ. Tochki kipeniya: opyt razvitiya seti prostranstv kollektivnoj raboty [Boiling Points: Experience in Developing a Network of Collaborative Workspaces]. – Moscow: ASI, 2024. – 88 p. (in Rus.)
14. Voronov A. Kom'yuniti kak biznes: kak kovorkingi prevrashchayutsya v ekosistemy [Community as a Business: How Coworking Spaces Turn into Ecosystems] // Kommersant. – 2025. – October 15. – p. 12. (in Rus.)

А.А. Нечаева

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна

191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

ПРОДВИЖЕНИЕ ЛОКАЛЬНОЙ ТОЧКИ БРЕНДА В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ

В статье анализируются теоретические основы локального бренда. Рассматриваются понятия «локальный бренд», «торговля» и «позиционирование», их функции, структура и роль на рынке брендов. Особое внимание уделяется видам и всем аспектам ведения локального бренда.

Ключевые слова: локальный бренд, рынок, торговля, стратегии**A.A. Nechaeva**

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

191186, Saint Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

PROMOTION OF A LOCAL BRAND IN THE TRADING SPHERE

The article analyzes the theoretical foundations of a local brand. The concepts of "local brand", "trading", and "positioning" are considered, as well as their functions, structure, and role in the brand market. Special attention is given to the types and all aspects of managing a local brand.

Keywords: local brand, market, trade, strategies

Локальный бренд, это бренд, производство которого расположено в пределах конкретного региона или страны, где осуществляется, сбыт продукции. Такой бренд отличается высокой степенью адаптации к потребностям и предпочтениям местных потребителей, а также более гибким подходом к маркетинговым стратегиям. Торговля — вид экономической деятельности, направленный на осуществление купли-продажи, обмена товаров, а также связанные с этим процессы: обслуживание покупателей, доставка товаров, их хранение и подготовка к продаже. В узком смысле торговлей называют переговорный процесс прихода к соглашению о существенных условиях сделки. Торговый обмен обычно производится с помощью денег, но существует и безденежная торговля — непосредственный обмен товарами (бартер). Ключевые аспекты локального бренда:

- Адаптация к аудитории, бренд должен говорить на языке своей аудитории, учитывать ее ценности и потребности.
- Локальные элементы усиливают узнаваемость и отличительные черты достигаются через дизайн упаковки, интерьер и другие элементы.
- Сотрудничество с местными производителями снижает логистические цепочки и транспортные расходы.
- Небольшие объемы производства обеспечивают гибкость и быстрое реагирование на спрос.

Локальный бизнес — это деятельность, привязанная к конкретной локации (палатка у метро, точка в районе и т.д.), каждая из которых имеет свою целевую аудиторию и особенности. Стратегии для локального бренда:

- Коллаборации: С городскими мероприятиями, ярмарками, фестивалями.
- Партнерство: С другими локальными брендами и компаниями.
- Поддержка местных инициатив: Экологических, социальных, отраслевых.
- Работа с культурными символами: Включение местной атрибутики в маркетинг.

Эти стратегии способствуют узнаваемости, дифференциации от конкурентов, привлечению и удержанию клиентов, а также эффективному использованию ресурсов.

Позиционирование — создание устойчивого представления о бренде в сознании целевой аудитории. Чётко определить уникальное предложение: что вы делаете иначе и лучше конкурентов. Сформировать ясную ценностную карту: какие проблемы клиентов вы решаете и какие выгоды получаете. Выстроить единый образ бренда: стиль, тон общения, визуальная идентичность — чтобы аудитория запомнила и узнавала вас. Упростить выбор клиента: сокращение времени на сравнение и принятие решения за счёт убедительных преимуществ.

Открывая локальный бренд, должно быть учтено множество важных аспектов. Бренд должен говорить на языке своей аудитории, учитывать её ценности, привычки и потребности, то есть полностью адаптироваться к

При создании продукта, например в дизайне упаковки или в интерьере компании должны быть разработаны локальные элементы, для того чтобы бренд был узнаваем и имел свои отличительные качества, а также свои отличительные черты для борьбы с конкурентами. Сотрудничество с местными производителями материалов, что уменьшает транспортные логистические цепочки. Это даст локальному бренду возможность меньше тратить ресурсы на перевозку товара. Небольшие объёмы производства — это позволяет быть гибким, быстро перенастраиваться, прогнозировать спрос. Данные критерии важно учитывать, если открывать локальный бренд, соблюдая их, вероятность успеха компании значительно выше.

Локальный бренд на рынке может столкнуться с различными трудностями, которые связаны с конкуренцией, проблемами в сфере логистики, финансовыми сложностями и трудностями в маркетинговой стратегии. Федеральные и международные компании создают напряжённую конкуренцию. В результате бренды вынуждены непрерывно совершенствовать свои товары и услуги, чтобы удержать покупателя. Потребительские предпочтения на насыщенных рынках меняются стремительно, и предсказать их невозможно. Компании активно используют промо - акции, снижая цену, чтобы привлечь внимание к своей марке. Доставка в отдалённые регионы отнимает значительную часть прибыли, а построить федеральную сеть дистрибуции трудно. Торговые сети часто отказываются сотрудничать или требуют снижения закупочной цены. У местных брендов редко бывает достаточно средств на масштабную рекламу, поэтому продвижение приходится вести при минимальных затратах.

Высокие процентные ставки увеличивают риск для брендов, которые развивались с помощью кредитов. В рознице, где оборотный капитал играет ключевую роль, проблема особенно остра. Поэтому, важно грамотно распределять капитал компании. Локальные бренды оказывают влияние на экономику и культуру. Они привлекают туристов, вовлекают инвестиции и усиливают чувство принадлежности жителей к своему региону.

Продвижение локального бренда — важная задача для малого и среднего бизнеса, стремящегося занять свою нишу и укрепить позиции на рынке. Эффективные стратегии позволяют повысить узнаваемость, привлечь новых клиентов и удержать существующих. Главная мысль заключается в том, чтобы изменять рекламные сообщения и методы продвижения с учетом характерных черт конкретного региона, отличительных запросов и вкусов целевой аудитории. Каждый локальный бренд, его продвижение и введение, требует качественной, проработанной стратегии, выявления целей. Основной целью является - увеличение узнаваемости бренда, чтобы люди ему доверяли и чаще рассматривали в качестве варианта, когда им нужны конкретный товар или услуга. Также, важно построить поток посетителей в торговую точку за счёт активного присутствия в сети и размещения подробных сведений в геосервисах и навигаторах, укрепить репутацию через участие в мероприятиях региона: фестивалях, благотворительных акциях. Следует создать сообщество потребителей, в котором рядом с брендом будут собраны люди со схожими интересами, это повысит их лояльность и запустит устную передачу информации от человека к человеку.

Выявление стратегии в продвижение локального бренда, дает возможность проанализировать местный рынок и целевую аудиторию для выявления потребностей, желаний и запросов аудитории, это важно для правильной и выгодной работы локального бренда. Определение целей и задач, составит четкий план для увеличения продаж конкретного продукта, в определенном районе и с определенной аудиторией. Выбор каналов маркетинга, которые определяют наиболее эффективные каналы под цели и задачи, а также, создание уникального стиля, и tone of voice благодаря которому, можно найти общий язык с целевой аудиторией, например, с жителями города.

Использование локальных особенностей в контенте — это может включать традиционные местные практики, обычаи или культурные события, которые помогут установить более глубокую связь с аудиторией. Это важно для локального бренда, его целевой аудитории, так как благодаря этому происходит более конкретное знакомство с брендом.

Бренд-менеджерами разработаны основные способы продвижения локального бренда, выявлены их особенности и разработаны рекомендации по реализации.

1. Локальный маркетинг и реклама

Локальная реклама — один из самых эффективных способов привлечения внимания к бренду в конкретном регионе. Включает использование наружной рекламы (билборды, щиты, баннеры), рекламу в местных СМИ (газеты, радио, телевидение), а также размещение рекламы в популярных местах с высокой проходимостью. Плюсы: высокая видимость, возможность охвата целевой аудитории.

Рекомендации: выбирать места с высокой проходимостью, учитывать особенности целевой аудитории.

2. Работа с сообществами и местными инициативами

Участие в городских мероприятиях, спонсорство и партнерство с местными организациями, участие в благотворительных акциях, проведение собственных мероприятий — все это помогает повысить узнаваемость бренда и укрепить его репутацию.

3. Контент-маркетинг и создание уникального контента

Создание интересного и полезного контента помогает привлечь внимание и повысить доверие к бренду. Это могут быть статьи, блоги, видео, фотоотчеты о мероприятиях, отзывы клиентов и кейсы. Плюсы: укрепление имиджа эксперта, повышение лояльности, органический трафик.

Рекомендации: публиковать материалы, отражающие ценности бренда, рассказывать истории успеха клиентов, делиться советами и лайфхаками, связанными с продуктами или услугами.

4. Работа с отзывами и репутацией. Отзывы клиентов — важный инструмент продвижения. Положительные отзывы повышают доверие новых покупателей, а грамотное управление негативными отзывами помогает сохранить репутацию. Плюсы: формирование положительного имиджа, увеличение конверсии.

Рекомендации: активно просить клиентов оставить отзывы, отвечать на них вежливо и профессионально, устранять причины негативных комментариев.

Потребители отдают предпочтение местному бизнесу, поскольку воспринимают его как открытый и искренний. Региональные компании предоставляют товары, которые редко встречаются в ассортименте крупных сетей, и подстраивают их под запросы конкретных жителей и особенности климата, закона, логистики. Эти два преимущества становятся центральными аргументами в рекламных материалах.

Бизнесу, работающему на ограниченной территории, необходимо показывать, что он разбирается в местных традициях и болевых точках. Подобное знание формирует у покупателей ощущение родственности с компанией. Чтобы люди быстро находили магазин или мастерскую, владелец обязуется заполнить сайт ключевыми словами, добавить точный адрес, часы работы, цены и обновлять публикации в социальных сетях. Поисковые роботы Google и «Яндекса» замечают активность и выводят страницу на первые строчки выдачи. На позицию в результатах влияют отзывы. После покупки клиент вправе оставить мнение в соцсетях, в Картах Google или на тематическом форуме. Негативные слова появятся, однако устойчивый поток положительных комментариев перекроет ущерб. Компания вправе отвечать на претензии: кратко, по делу, с предложением исправить ситуацию.

Локальным бизнесом обычно называют предприятия, которые ведут деятельность в конкретной территориальной зоне. Например, строительный магазин, салон красоты, детская комната развлечений. Иногда такой бизнес называют «региональным», но это название не отражает сути — локальным считается и московская компания, если её услуги нужны лишь узкой группе потребителей. Пример: кофейня в спальном районе, куда жители центра почти не приезжают.

Для каждого бренда, будь он локальным или нет, важно рассчитывать капитал бренда. Капитал бренда — это совокупность активов, связанных с брендом, отражающих его восприятие и значимость в виде предпочтений и поведения потребителей. Цель показателей капитала бренда — измерение его стоимости. Хороший капитал бренда позволяет компании продавать продукты или услуги по более высоким ценам или привлекать больше клиентов, чем другие бренды. Стоит конкретнее разобрать вопрос капитала, по следующим критериям:

Компоненты, формирующие капитал бренда: Узнаваемость показывает, сколько потребителей знает о бренде. Число людей, способных опознать марку, растёт, и вероятность покупки этой марки увеличивается. Восприятие качества — это субъективное мнение покупателей о качестве продукции или услуг. Когда восприятие качества оказывается высоким, капитал бренда растёт, и компания удерживает повышенные цены. Лояльность к бренду измеряется степенью приверженности клиентов и их готовностью покупать именно эту марку, даже если существуют альтернативы. Преданные клиенты рекомендуют бренд другим людям. Ассоциации с брендом охватывают эмоции, идеи и свойства, которые люди связывают с маркой. Бренд вызывает образы инноваций, экологичности или престижа. Уникальность отражает степень отличия бренда от конкурентов. Отличительные черты привлекают внимание и помогают запомниться.

Формирование и поддержание высокого бренд - капитала требует системной работы над узнаваемостью, положительными ассоциациями, доказательным качеством товара и расширением базы постоянных клиентов.

запоминающихся визуальных элементов: логотип, слоган и фирменный стиль отличаются от конкурентов и легко узнаются. Формирование уникальных ассоциаций - акцент на отличительных свойствах товара: экологичность, инновации или подтверждённое качество; вовлечение потребителей через истории о происхождении марки или её миссии. Формирование доверия - соблюдение высокого стандарта обслуживания и качества продукции, открытость информации о компании и товаре. Развитие лояльности — программы лояльности и персонализированный подход (скидки, бонусы и эксклюзивные предложения для постоянных клиентов), постоянная работа с обратной связью (удовлетворение запросов клиентов укрепляет их привязанность к бренду).

К заключению, методы продвижения локального бренда служат для привлечения и удержания клиентов и для повышения заметности бизнеса в пределах конкретной территории. Результат получают путём корректировки маркетинговых сообщений и тактик с учётом региональных характеристик, отдельных запросов и вкусов аудитории.

Список литературы:

1. Новикова Г.Н. Как устроена коммуникация? [Электронный ресурс]: // Новикова Г. Н – 2021 - URL: <https://nsportal.ru/ap/library/nauchno-tekhnicheskoe-tvorchestvo/2012/01/10/sredstva-massovoy-informatsii-radio>
2. Арсулова Д. А. Как создать мощное первое впечатление и закрепить успех [Электронный ресурс]: // Арсулова Д. А – 2023 - URL: <https://doingbiz.ru/tpost/n3h3b00i61-vizualnii-breeding-kak-sozdat-moschnoe-p>
3. Броницкий М.Д. Маркетинговая Стратегия — Пример Из Практики [Электронный ресурс]: // Броницкий М.Д. – 2022 - URL: <https://squeeze-growth.com/ru/airbnb-marketing-strategy>
4. Иванова П. П – 2023 https://www.gramota.net/articles/issn_1993-5552_2013_3_45.pdf
5. Корнеев Д.А. Продвижение локализации бренда [Электронный ресурс]: // Корнеев Д.А. – 2020 - URL: <https://www.sostav.ru/publication/opyt-telekanala-domashnij-brendirovannyj-kontent-eksperimenty-s-formatami-i-sponsorskie-spetsproekty-kak-chast-programmnoj-setki-40634.html>

УДК: 339.138

П.В. Кобелев

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

КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОДВИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЯМИ PR

© П.В. Кобелев 2026

Аннотация: Статья посвящена рассмотрению рынка дополнительного образования в России и продвижению образовательных брендов, учитывая особенности рынка и актуальные инструменты PR. В работе приводятся основные актуальные инструменты PR, в частности взаимодействие со СМИ, событийный маркетинг, формирование сообществ. На основе первичного анализа практических кейсов показана эффективность комплексного подхода использования данных инструментов. Также выделены неочевидные факторы, влияющие на результативность PR-деятельности, включая пользовательский опыт, стиль коммуникации и уровень доверия аудитории.

Ключевые слова: PR, образовательные организации, продвижение, Digital PR, коммуникация, репутация, дополнительное образование.

P.V. Kobelev

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

KEY FEATURES OF PROMOTING ORGANIZATIONS IN THE RUSSIAN MARKET OF ADDITIONAL EDUCATION USING PR TECHNOLOGIES

Summary: The article focuses on the market of additional education in Russia and the promotion of educational brands, taking into account the specific features of the market and current PR tools. The article presents the main current PR tools, including media relations, event marketing, and community building. Based on a primary analysis of practical cases, the article demonstrates the effectiveness of a comprehensive approach to using these tools. The article also highlights the non-obvious factors that influence the effectiveness of PR activities, including user experience, communication style, and audience trust.

Keywords: PR, educational organizations, promotion, Digital PR, communication, reputation, and additional education.

Современный рынок дополнительного образования в России претерпевает активную трансформацию, связанную как с развитием цифровых технологий и изменений подходов к обучению, так и с пережитой пандемией COVID-19 в 2022 году, которая сильно отразилась на тенденциях рынка. Согласно исследованиям Сколковского института науки и технологий, а также независимых экспертов из ГидМаркет, в 2024 году объем рынка дополнительного образования достиг 161.1 миллиарда [1]. При этом платными образовательными услугами во втором полугодии 2025 года планируют воспользоваться 21,8% опрошенных «РИА Новости» россиян, а 23,3% из них планируют оплатить обучение детям [2]. Аналитики «Платформа ОФД» также посчитали, что россияне стали тратить на 53% больше на дополнительное образование, чем годом ранее [3]. Таким образом, проведенные исследования и точные цифры дают полное понимание, что дополнительное образование перестало восприниматься как социальный институт, а все чаще рассматривается как конкурентная среда, в которой организации борются за внимание и выбор потребителя. Это подтверждается в том числе и государственной политикой, которая ориентирована на рост численности организаций негосударственного сектора. К 2030 году долю таких организаций планируют довести до отметки в 10% от общего числа организаций, когда на момент 2022 года численность таких организаций ориентировочно оценивается в 4,9% от общего числа [4]. С переходом на дистанционный формат работы в 2022 году, связанным с началом глобальной пандемии, существенное влияние на развитие рынка оказало распространение онлайн-образования. Сегмент EdTech демонстрирует стремительный рост на протяжении последних нескольких лет, чему способствовали цифровизация, доступность технологий и изменение тенденций на рынке труда. По данным исследования Smart Ranking, в 2025 году рост выручки топ-100 крупнейших компаний, специализирующихся на онлайн-обучении программированию, достиг 154 миллиарда рублей, что на 12% выше, чем годом ранее [5]. А по состоянию на 2024 год, рынок вырос на 36% по сравнению с 2023 годом. В результате сформировался устойчивый спрос на гибкие форматы обучения, позволяющие

дополнительного образования снизился, ибо наблюдается постепенное снижение показателей роста, что в свою очередь свидетельствует о переходе рынка в более зрелую фазу. В рамках нее ключевым фактором успеха частных организаций становится не только привлечение новой аудитории, но и удержание уже существующих клиентов и повышение качества образовательного продукта, что также связано развитием конкуренции на рынке. Расширение предложения в условиях актуальности сразу нескольких форматов обучения приводит к тому, что образовательным организациям становится сложнее выделяться без использования технологий PR и рекламы. Развитие рынка на 2026 год также характеризуется изменением потребителей образовательных услуг. Выбор программ становится более осознанным, ибо аудитория смотрит не только на содержание продукта, но и на его практическую применимость, репутацию организации и отзывы о ней. В связи с этим растет необходимость развивать доверие и имидж в глазах целевой аудитории. Таким образом, рынок дополнительного образования в России представляет собой конкурентную и неоднородную среду, в которой все большую роль играют цифровые технологии, репутационные характеристики организаций и поведение аудитории. Зависимость от инструментов продвижения также растет, в частности зависимость от инструментов PR, позволяющих формировать устойчивый имидж и выстраивать долгосрочные отношения с целевой аудиторией.

Образовательный рынок имеет ряд особенностей, которые отличают его от других сфер и напрямую влияют на методики продвижения. К примеру, это связано с тем, что образовательный продукт трудно оценить до момента его практического потребления. В отличие от материальных товаров, предлагаемых другими сферами российской экономики, аудитория не может в полной мере заранее проверить качество образовательной услуги, что делает процесс выбора сложным и во многом основанным на доверии. Еще одной чертой данного сегмента можно назвать длительность цикла принятия решений, ибо выбор, например, в сегменте высшего или дополнительного профессионального образования редко происходит спонтанно. Потенциальные студенты или их родители могут долгое время сравнивать различные организации, изучать их программы, анализировать отзывы и репутационные аспекты. Это дает понимание, что коммуникация с аудиторией в сфере дополнительного образования носит системный и продолжительный характер. Помимо этого, поскольку компании также растут и развиваются, диверсифицируя свой продукт, у них появляется необходимость к адаптации сразу к нескольким целевым группам. Если же ребенок хочет заниматься танцами, и, по сути, он и будет конечным потребителем услуги, то родитель все равно примет участие в выборе организации как покупатель услуги. Кроме того, в качестве заинтересованных сторон могут выступать государственные структуры, работодатели или профессиональное сообщество. Каждая из таких сторон в свою очередь имеет уникальные критерии оценки, что усложняет выстраивание единой коммуникационной стратегии. В условиях, когда компании постоянно борются за внимание потребителя, все большую роль играет репутация. Присутствие в СМИ, упоминания в различных каналах коммуникаций, наличие положительных отзывов формирует общее восприятие бренда образовательной организации. Помимо этого, государство предлагает различные льготы на обучение как родителей, так и их детей. Можно вычесть 13% от расходов на образование, лимитом на 2025 год определяют сумму в 150.000 рублей на обучение родителя и 110.000 на обучение детей [6]. Тем не менее, образовательный рынок характеризуется высокой степенью регуляции, поэтому деятельность организаций во многом определяется государственными стандартами, лицензированием и аккредитацией. Это накладывает определенные ограничения как на само образовательный продукт, так и на способы его продвижения. К вопросу про оценку итоговой оценки образовательного продукта можно добавить, что рынку характерен отложенный эффект результата. В отличие от многих других сфер или услуг, ценность полученных знаний открывается не сразу, а спустя определенное время, например, при трудоустройстве или карьерном росте. А в сегменте, к примеру, танцев для детей, результат может быть скрыт от глаз еще долго время, ведь результаты в танцах по своей специфике не обладают утвержденными в государстве титулами или другими наградами, как это реализовано в других видах спорта, однако детей танцы могут научить дисциплине, сосредоточенности, координации и пластике, что оценить в рамках какой-то шкалы становится трудно. Это усложняет продвижение, так как организациям необходимо транслировать не текущую выгоду, а потенциально долгосрочные преимущества. Наконец, стоит учитывать фактор вовлеченности аудитории. Образование предполагает активное участие самого потребителя в процессе создания ценности, ибо результат во многом зависит не только от качества предоставляемой организацией услуги, но и от усилий обучающегося. Это формирует особый тип взаимодействия между организацией и аудиторией, при котором важны не только информирование, но и поддержка и мотивация для формирования образовательной среды, в которой потребитель сможет раскрыть свой потенциал и применить полученные знания в будущем. Фиксируя, можно подытожить, что образовательный рынок представляет собой сложную и многослойную систему, для которой характерны нематериальность продукта, высокая роль доверия потребителя к организации, длительность цикла принятия решений, разнообразие целевых аудиторий, высокая быстрорастущая конкуренция и зависимость от внешнего регулирования.

В условия постоянно роста конкуренции на рынке образовательных услуг большее значение приобретает то, как именно компания выстраивает коммуникацию с аудиторией. Практика показывает, что эффективное продвижение в данной сфере невозможно без использования комплекса PR-инструментов, направленных на формирование доверия, узнаваемости и устойчивого интереса со стороны потенциальных студентов или учеников.

Цифровая среда в современных реалиях является основной точкой касания целевой аудитории с обучающими организациями. Именно благодаря digital-форматам продвижения происходит первое знакомство потенциального потребителя с самой организацией, формируется представление о ней и, во многом, принимается решение о дальнейшем взаимодействии. Социальные сети играют ключевую роль в процессе продвижения. Через них бренды распространяют информацию о программах и мероприятиях, а также показывают внутреннюю жизнь проекта: учебные процессы, активность потребителей, атмосферу. Такой контент воспринимается более естественным, нежели сухие большие посты с ключевой информацией о курсе. Например, ряд российских организаций, занимающихся подготовкой школьников к ОГЭ и ЕГЭ, использует формат коротких видео с участием учеников, где они делятся собственным опытом обучения, рассказывают о плюсах и минусах конкретной организации. Такие материалы воспринимаются как более искренние и неформальные, что вызывает дополнительный интерес и доверие у потенциальных покупателей образовательных услуг. Отдельно стоит выделить социальную сеть ВКонтакте, как важную площадку для коммуникации. Функционал социальной сети позволяет выстраивать более прямой и менее формализованный диалог. Через сетку каналов публикуются новости, разборы занятий, ответы на частые вопросы. Для более таргетированной коммуникации создается больше количество чатов или групп, как это реализовано у российской компании «Умскул», где напоминают о дедлайнах и публикуют советы по подготовке. У «Умскул» число таких групп растет с каждым годом, среди них: «Умскул», «Умскул. Математика», «Умскул. Русский язык», «Умскул. Биология», «Умскул. Академия», «Аля Виноградова, История» и многие другие. Группы создаются как на каждый школьный предмет, так и на каждый экзамен, и для каждого преподавателя отдельно. За счет этого коммуникация в социальных сетях создается не просто для информирования аудитории об актуальных новостях, а для формирования инструмента сопровождения пользователя на всех этапах: от принятия решения до окончания обучения.

Сайты все также остаются актуальной точкой касания с целевой аудиторией и для сферы дополнительного образования, особенно на этапе окончательного выбора. Вся формальная часть обучения обычно находится именно на сайте, это могут быть тарифы, условия, политика возврата средств и прочие документы. При использовании данного инструмента важно ставить удобство на первый план, ибо пользователю важно быстро и четко узнать всю необходимую для начала обучения информацию о программах, примерах выпускников и отзывах. На практике многие организации усиливают сайты за счет размещения историй успеха выпускников или их кейсов. Так образовательные организации позволяют потенциальному покупателю увидеть примерные результаты от обучения, что снижает уровень неопределенности.

Несмотря на развитие цифровых каналов коммуникации, взаимодействие со СМИ продолжает играть важную роль. Публикации в авторитетных источниках воспринимаются как более надежный источник информации и помогают сформировать устойчивое представление об организации. Чаще всего используются информационные материалы и экспертные комментарии, к примеру, статьи по актуальным вопросам образования, интервью или участие в обсуждениях отраслевых тем. Данный формат позволяет повысить узнаваемость и закрепить за организацией определенный уровень компетенций. Ввиду того, что для покупки такого сложного продукта как «образовательный курс» необходимо много точек соприкосновения с целевым потребителем, упоминания в СМИ являются важным аспектом успешной PR-кампании при продвижении бренда. «Путь пользователя – гораздо сложнее, чем просто зашел и купил. 55% посетителей заходят на сайт, а потом переходят на другие ресурсы, продолжают изучать информацию на сайтах. Здесь играет роль категория: чем сложнее товар, тем больше требуется времени и попыток, чтобы что-то выбрать» – говорит Денис Шубенко, исполнительный директор «Ашманов и Партнеры», крупного маркетингового агентства в России. Согласно исследованию данного агентства 55% потенциальных покупателей услуги анализируют интернет-ресурсы, прежде чем купить товар [7]. Следовательно, чем больше упоминаний у конкретной организации в существующих СМИ, тем больше шанс, что потенциальный студент выберет эту организацию.

Представители образовательных платформ нередко комментируют темы, связанные с цифровыми профессиями и рынком труда. За счет регулярного присутствия в медиапространстве формируется устойчивое восприятие организации как эксперта в своей области. Для многих абитуриентов рейтинг самих представителей образовательных организаций служат ориентиром при выборе, особенно на первичном этапе отбора вариантов. Даже без глубокого анализа у потенциального покупателя формируется базовое доверие при наличии в организации преподавателей с хорошими рейтингами, которые упоминаются в СМИ.

Мероприятия все также остаются важным инструментом продвижения организаций в сфере дополнительного образования, потому что дают возможность личного взаимодействия в отличие от онлайн-форматов, где аудитория не может получить полного впечатления об образовательной компании. Наиболее распространенный формат таких мероприятий – это «день открытых дверей», где можно познакомиться с инфраструктурой организации, задать вопросы и в целом понять, насколько комфортно кажется обстановка внутри. Онлайн-школы, работающие в сфере дополнительного образования, дополнительного профессионального образования и переподготовки, интегрируют в традиционные дни открытых дверей новые активности: мастер-классы, пробные занятия, встречи с выпускниками. Детские образовательные учреждения также интегрируют креативные мероприятия в свои PR-стратегии, проводя условные кастинги, баттлы,

Такой формат позволяет сделать мероприятие вовлекающим и помогает потенциального потребителю услуги лучше представить себя в роли «студента». Кроме того, организации в рассматриваемой сфере участвуют в различных выставках, форумах и профильных событиях: детские школы танцев выезжают на местные конкурсы, команды из участников, получающих IT-образование, участвуют в хакатонах и т.п. Это также дает возможность показать свои программы более широкому кругу лиц, а также позволяет нарастить базу партнеров и инвесторов. В ряде случаев такие мероприятия также сопровождаются презентацией заслуг клиентов, уже закончивших обучение, что дополнительно усиливает доверие со стороны аудитории.

Примерно с 2020 года в Российской практике PR стали чаще обращать внимание на формирование сообществ вокруг брендов, что на данный момент активно применяется в сегменте дополнительного образования. Таким образом коммуникация с потребителем не ограничивается только периодом «поступления» в школу, а становится постоянной. Формирование сообщества вокруг образовательной организации позволяет удерживать внимание аудитории и поддерживать интерес к ней. В такое сообщество могут входить как уже обучающиеся студенты, так и потенциальные абитуриенты. Многие образовательные платформы, кстати, используют это как свое уникальное торговое предложение, добавляя людей при заключении договора на обучение в специальный канал в социальных сетях, где публикуются вакансии и стажировки по релевантным курсам подготовки, что делает ценность обучения выше в глазах аудитории, а также формирует лояльность и снижает риски, связанные со страхом получить не актуальные навыки. При этом важно отметить, что подобные сообщества выполняют не только информационную, но и социальную функцию. Участники получают возможность взаимодействовать друг с другом, обмениваться опытом, задавать вопросы и получать поддержку от других обучающихся. В итоге формируется среда, в которой обучение воспринимается не как изолированный процесс, а как часть более широкой профессиональной и социальной коммуникации.

Кроме того, наличие активного сообщества позволяет образовательной организации значительно упростить процесс вовлечения новых потребителей, поскольку потенциальные абитуриенты могут заранее оценить атмосферу и уровень вовлеченности участников, наблюдая за активностью внутри таких групп через публикации материалов из сообщества на сайте или через публикации в социальных сетях от тех, кто также состоит в сообществах. В этом случае данный инструмент выполняет функцию «витринного образца», показывая реальные результаты и процессы внутри организации.

Еще одним важным аспектом является возможность оперативной обратной связи. В рамках сообщества потребители могут быстро задать интересующие вопросы, уточнить детали программы или получить помощь в решении возникших трудностей, что снижает порог вхождения и делает образовательную организацию более открытой и доступной. В долгосрочной перспективе такая практика положительно влияет на уровень доверия и общее восприятие бренда.

Логика коммуникации и актуальность конкретных инструментов продвижения меняется в зависимости от направления образовательной услуги. Особого внимания заслуживают особенности продвижения в сфере дополнительного образования детей. В отличие от других направлений, здесь конечным потребителем услуги является ребенок, однако решение о выборе образовательной организации принимается в большинстве случаев родителем. Это определяет специфику всей PR-стратегии, которая должна быть ориентирована именно на взрослую аудиторию. Существенное значение в данном секторе, согласно исследования ВШЭ, имеет фактор рекомендаций, ибо здесь особенно сильно работает «сарафанное радио», которое доминирует над остальными источниками получения информации [8]. Родители склонны доверять опыту других родителей, а не официальным заявлениям образовательных организаций. В связи с этим положительные отзывы, репутация и положительные отзывы знакомых становятся одним из ключевых факторов привлечения новых клиентов. Образовательные организации, как правило, стремятся поддерживать и усиливать этот эффект, стимулируя обратную связь и формируя лояльную аудиторию.

Также стоит учитывать и локальную привязанность данного сегмента. В отличие от онлайн-образования или курсов для взрослой аудитории, где география не играет решающей роли, детские образовательные центры чаще всего выбираются исходя из территориальной доступности. Это обуславливает возможность офлайн-присутствия в виде участия в районных мероприятиях, взаимодействия со школами и детскими учреждениями, проведения открытых занятий и мастер-классов. Подобная активность закрепляет бренд в локальной среде и дополнительно повышает его узнаваемость в рамках какой-то небольшой территории.

В данном сегменте важную роль играет инструмент персонализации через представление преподавателей, поскольку публикации с участием педагогов, их экспертные комментарии и демонстрации подхода к обучению позволяют повысить уровень доверия со стороны родителей. В данном случае преподаватель становится не только исполнителем услуги, но и частью коммуникационной стратегии.

Ну и поскольку конечным потребителем услуги является ребенок, то геймификация является одним из ключевых аспектов успешного построения лояльности аудитории. В детском образовании механики баллов, уровней или других соревновательных элементов воспринимаются естественно, нежели в

привычной для ребенка. В результате обучение становится более привлекательным и менее формализованным, что положительно сказывается на вовлеченности. С точки зрения продвижения, геймификация упрощает демонстрацию процесса обучения через накопленные баллы, пройденные уровни или выполненные задания, что делает образовательный продукт «осязаемым» для родителей. Помимо этого, геймификация активно используется в коммуникации, ибо организации публикуют результаты учеников, их достижения, что создает дополнительный контент для социальных сетей.

Для более полного понимания особенностей применения PR инструментов при продвижении бренда в сфере дополнительного образования целесообразно рассмотреть конкретные практики образовательных платформ. В качестве хорошего примера можно выделить онлайн-школу «Умскул», которая специализируется на подготовке школьников к государственным экзаменам, и является одним из самых заметных игроков на рынке дополнительного образования.

Ключевым направлением продвижения «Умскул» является digital PR: платформа выстраивает коммуникацию с аудиторией через социальные сети, в частности через короткие видеоформаты, в которых активно используются преподаватели и студенты, которые делятся личным опытом подготовки. Важно отметить, что под каждого отдельного преподавателя платформа создает личные странички в социальных сетях, продвигая их как через таргетированную рекламу ВКонтакте, так и через собственные каналы коммуникации, что позволяет им повысить узнаваемость конкретных лиц, что в дальнейшем положительно сказывается на притоке новой аудитории. Еще одним важным инструментом «Умскул» выбрали создание сообществ. Платформа активно использует социальные сети, в частности ВКонтакте, для создания тематических каналов и чатов, в которых участники получают дополнительную информацию, имеют возможность задать вопросы куратору или преподавателю, а так могут взаимодействовать друг с другом. При этом большая часть контента носит открытый характер, что позволяет привлечь новую аудиторию извне, но часть контента доступна только ученикам, создавая дополнительную ценность продукта. Также стоит отметить использование элементов геймификации в процессе обучения. «Умскул» внедряют новые системы мотивации, включающие «Медали» и «Умкоины». За первые можно бесплатно получить уникальные возможности платформы, когда как за вторые можно получать скидки на оплату курсов подготовки, а также приобретать брендированный мерч. Помимо этого, за выполнение небольших заданий по типу «Посмотри 15 минут урока» или «Реши 5 заданий в ДЗ» человеку дают цифровой огонек, который сгорает на следующий день, если не выполнить новые задания [9]. За 7 таких огоньков пользователю платформы начинаются «Медали» и «Умкоины». Такие механизмы повышают вовлеченность, а также позволяет платформе создавать дополнительный контент для коммуникации. Результатов комплексного использования данных инструментов является высокий уровень узнаваемости бренда и устойчивый поток новых пользователей. За счет сочетания digital-коммуникации, работы с сообществом и пользовательского контента платформа формирует доверие и снижает барьеры входа для новой аудитории. Таким образом, кейс онлайн-школы «Умскул» демонстрирует, что эффективное продвижение в сфере дополнительного образования строится не на отдельных инструментах, а на их комплексном применении.

Помимо классических инструментов продвижения, в образовательной сфере существует ряд факторов, которые напрямую влияют на эффективность PR, однако не всегда рассматриваются как самостоятельные элементы стратегии продвижения. На практике такие аспекты определяют итоговое восприятие образовательной организации и уровень доверия со стороны аудитории. Одним из таких факторов является визуальная и смысловая целостность коммуникации. Помимо визуальной составляющей в виде дизайна важно учитывать последовательность. А если тон голоса и подача информации различаются в социальных сетях, на сайте и в офлайн-материалах, то это может сказаться на репутации бренда. Напротив же, единый визуальный и смысловой образ делает бренд более узнаваемым и понятным для аудитории. Стоит также учитывать фактор «человечности» бренда, благодаря которому организации демонстрируют открытость, готовы признавать ошибки и вести диалог с аудиторией, а в последствии воспринимаются более положительно. Это особенно важно в условиях высокой конкуренции, когда пользователи выбирают не только продукт, но и отношение организации к своим студентам. Еще одним значительным фактором является удобство взаимодействия с образовательной платформой. Речь идет о скорости ответа на сообщения, доступности информации, простоте записки на курс или получения консультации. Даже при активной PR деятельности сложный или неудобный путь потенциального потребителя снижает конверсию и формирует негативный впечатление. В этом смысле коммуникация выходит за рамки контента и включает в себя пользовательский опыт.

В ходе проведенного анализа было установлено, что продвижение бренда в сфере дополнительного образования представляет собой сложный и многокомпонентный процесс, который напрямую зависит от специфики самого образовательного продукта и особенностей целевой аудитории. В современных реалиях, характеризующихся высокой конкуренцией и цифровизацией образовательной среды, роль PR существенно возрастает и уходит за рамки вспомогательной функции. Подходы к продвижению различаются в зависимости от сегмента: в детском образовании ключевую роль играет доверие и рекомендации, когда как в профессиональном – практическая ценность и карьерные результаты. Рассмотренные кейсы подтверждают эффективность таких инструментов, как геймификация, пользовательский контент и развитие сообществ.

факторы, как целостность «человечной» коммуникации и удобство взаимодействия с брендом. В целом, эффективное продвижение в сфере дополнительного образования требует комплексного и адаптивного подхода, что делает PR одним из ключевых факторов конкурентоспособности образовательных организаций.

Научный руководитель: Доцент кафедры бренд-коммуникаций, доцент кафедры рекламы и современных коммуникаций, кандидат социологических наук СПбГУПТД Жигалова Наталья Григорьевна.

Scientific Supervisor: Associate Professor of the Department of Brand Communications, Associate Professor of the Department of Advertising and Modern Communications, Candidate of Sociological Sciences, St. Petersburg State University of Industrial and Pedagogical Engineering Zhigalova Natalia Grigorievna.

Список литературы:

1. Динамика рынка дополнительного профессионального образования в России. URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/16188/?clckid=f8ac69cd> (дата обращения: 08.03.2026).
2. Стало известно, сколько россияне готовы потратить на дополнительное обучение в 2025 году. URL: <https://skillbox.ru/media/education/stalo-izvestno-skolko-rossiyanegotovy-potratit-na-dopolnitelnoe-obuchenie-v-2025-godu/?clckid=4bd284e5> (дата обращения: 08.03.2026).
3. Объем продаж в сфере дополнительного образования вырос на 53%. URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/497174-ob-em-prodaz-v-sfere-dopolnitel-nogo-obrazovaniavyros-na-53?clckid=ec138c57> (дата обращения: 08.03.2026).
4. Эксперты оценили, что происходит на рынке дополнительного детского образования. URL: <https://skillbox.ru/media/education/ekspertyotsenili-cto-proiskhodit-na-rynke-dopolnitelnogedetskogo-obrazovaniya/?clckid=8d0b7cf4> (дата обращения: 08.03.2026).
5. EdTech рынок вырос в 2025 году на 12%. URL: <https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/edtechrynok-vyros-v-2025-godu-na-12/?clckid=dee7d6a8> (дата обращения: 08.03.2026).
6. Как оплачивать обучение в 2025 году: способы и льготы. URL: <https://www.gazprombank.ru/pro-finance/lifestyle/kak-nakopit-na-obrazovanie/?clckid=0200c6b8> (дата обращения: 10.03.2026).
7. Путь покупателя в e-commerce. URL: <https://www.ashmanov.com/education/articles/putokupatelya-v-e-commerce/?clckid=06afa5e8> (дата обращения: 10.03.2026).
8. Методики, педагоги, комфорт, «сарафан»: четыре фактора успеха в образовательном бизнесе. URL: <https://bi260.ru/materials/metodiki-pedagogikomfort-sarafanchetyrefaktora-uspekha-v-obrazovatelnobiznese?clckid=27805e21> (дата обращения: 10.03.2026).
9. Официальная домашняя страница образовательной организации «Умскул». URL: <https://nd.umschool.net/home> (дата обращения: 12.03.2026).

References:

1. Dynamics of the Continuing Professional Education Market in Russia. URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/16188/?clckid=f8ac69cd> (Accessed: August 3, 2026).
2. How much Russians are willing to spend on continuing education in 2025 has been revealed. URL: <https://skillbox.ru/media/education/stalo-izvestno-skolko-rossiyanegotovy-potratit-na-dopolnitelnoe-obuchenie-v-2025-godu/?clckid=4bd284e5> (Accessed: March 8, 2026).
3. Sales in continuing education increased by 53%. URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/497174-ob-em-prodaz-v-sfere-dopolnitel-nogo-obrazovaniavyros-na-53?clckid=ec138c57> (accessed: 08.03.2026).
4. Experts assessed the situation in the supplementary education market for children. URL: <https://skillbox.ru/media/education/ekspertyotsenili-cto-proiskhodit-na-rynke-dopolnitelnogedetskogo-obrazovaniya/?clckid=8d0b7cf4> (accessed: 08.03.2026).
5. The EdTech market grew by 12% in 2025. URL: <https://edtechs.ru/analitika-i-intervyu/edtechrynok-vyros-v-2025-godu-na-12/?clckid=dee7d6a8> (Accessed: March 8, 2026).
6. How to pay for tuition in 2025: benefits and exemptions. URL: <https://www.gazprombank.ru/pro-finance/lifestyle/kak-nakopit-na-obrazovanie/?clckid=0200c6b8> (Accessed: March 10, 2026).

7. The buyer's journey in e-commerce. URL: <https://www.ashmanov.com/education/articles/put-pokupatelya-v-e-commerce/?clckid=0d6af58a#summary3> (Accessed: March 10, 2026).
8. Methods, Teachers, Comfort, Word of Mouth: Four Factors of Success in the Educational Business. URL: <https://biz360.ru/materials/metodiki-pedagogi-komfort-sarafan-chetyre-faktora-uspekha-v-obrazovatelnom-biznese/?clckid=27805e21> (accessed: March 10, 2026).
9. Official homepage of the educational organization "Umskul". URL: <https://nd.umschool.net/home> (accessed: March 12, 2026).

УДК: 339.138

Л.П. Перегудов

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

КЛЮЧЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ КОММУНИКАЦИОННОЙ КАМПАНИИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

© Л.П. Перегудов 2026

Аннотация: Статья посвящена исследованию специфики разработки коммуникационных кампаний для организаций дополнительного образования в России. В работе рассматриваются ключевые этапы планирования кампании, включая анализ целевой аудитории, формирование коммуникационной стратегии, выбор каналов продвижения и оценку эффективности. Особое внимание уделяется особенностям образовательного рынка, определяющим специфику коммуникационного планирования. На основе анализа актуальных исследований и практических кейсов выявлены ключевые принципы построения эффективной коммуникационной кампании, адаптированной к условиям современного рынка дополнительного образования.

Ключевые слова: коммуникационная кампания, дополнительное образование, образовательный маркетинг, целевая аудитория, коммуникационная стратегия, продвижение, образовательный бренд, digital-коммуникации.

L.P. Peregudov

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

KEY FEATURES OF DEVELOPING A COMMUNICATION CAMPAIGN FOR A CONTINUING EDUCATION ORGANIZATION

Summary: The article examines the specifics of developing communication campaigns for continuing education organizations in Russia. The paper covers the key stages of campaign planning, including target audience analysis, communication strategy formulation, promotion channel selection, and effectiveness assessment. Particular attention is paid to the features of the educational market that determine the specifics of communication planning. Based on an analysis of current research and practical cases, key principles for building an effective communication campaign adapted to the conditions of the modern continuing education market are identified.

Keywords: communication campaign, continuing education, educational marketing, target audience, communication strategy, promotion, educational brand, digital communications.

В данный момент времени можно с уверенностью сказать, что рынок дополнительного образования в России претерпевает активную трансформацию под влиянием цифровизации, изменения потребительских предпочтений и роста конкуренции. По данным исследований аналитического центра «ГидМаркет», объем рынка дополнительного образования продолжает устойчиво расти. Согласно оценкам, в 2024 году он превысил 160 миллиардов рублей [1]. Разработка коммуникационной кампании при таких условиях перестает быть вспомогательным инструментом и становится стратегически значимым элементом конкурентоспособности любой образовательной организации, вне зависимости от сферы деятельности. Однако, коммуникационное планирование в данной сфере имеет свою специфику, обусловленную особенностями образовательного продукта, вокруг которого строится сама коммуникация, структурой целевых аудиторий и характером принятия решений потребителями.

Коммуникационная кампания в сфере образования должна быть комплексной, основанной на планомерной деятельности, а также быть направленной на выстраивание устойчивых отношений между образовательной организацией и ее целевой или целевыми аудиториями с целью формирования осведомленности об услугах, формирования доверия и лояльности со стороны потребителя. В отличие от рекламной кампании, коммуникационная кампания включает более широкий спектр инструментов. В нее могут входить как связи с общественностью, контент-маркетинг, событийные мероприятия, так и работа с сообществами и репутационное управление. Применительно к организациям дополнительного образования это означает выстраивание системы взаимодействия как с конечными потребителями услуги (учениками и их родителями), так и с партнерами, экспертным сообществом, соответствующим сфере деятельности и государственными структурами. Специфика образовательного рынка как среды для коммуникационного

услуга обладает высокой степенью нематериальности. Потребитель не может оценить ее качество до момента непосредственного потребления. Это делает коммуникацию более ответственным и ключевым инструментом для снижения воспринимаемого риска при выборе. Организациям необходимо активно транслировать свидетельства качества – отзывы выпускников, кейсы успешного обучения, результаты независимых рейтингов и другие. При разработке важно учитывать особенный длительный цикл принятия решений у потребителя. Исследования показывают, что процесс выбора образовательной организации может занимать от нескольких недель до нескольких месяцев, в течение которых потенциальный потребитель активно собирает информацию из множества источников. Это означает, что коммуникационная кампания должна сопровождать потребителя на каждом этапе его пути, как клиента. От первичного осознания потребности до момента записи на курс или программу. Подобный подход требует не разовых коммуникационных действий, а системной работы с аудиторией.

Важной особенностью рынка дополнительного образования является некое дробление целевой аудитории. В сфере детского дополнительного образования решение принимается родителем, тогда как конечным потребителем выступает ребенок. В сегменте профессионального дополнительного образования помимо самого обучающегося в принятии решения могут участвовать работодатель, HR-подразделение или государственные структуры. Каждая из этих групп требует своего коммуникационного подхода, своего языка и своих аргументов, что значительно усложняет разработку единой кампании.

Репутация в современной образовательной среде формируется через несколько взаимосвязанных каналов. Ключевым из них остаются рекомендации, так называемое «сарафанное радио». По своей природе рекомендации обладают максимальным уровнем доверия, поскольку исходят от людей, лично прошедших через опыт взаимодействия с организацией. Это объясняет, почему многие образовательные центры целенаправленно инвестируют в создание условий для возникновения органических рекомендаций. Они формируют сообщества выпускников, предлагают различные реферальные программы с бонусами и поощряют публикацию пользовательского контента. Вторым важным каналом формирования репутации для организации дополнительного образования являются цифровые отзывы и рейтинги. Платформы-агрегаторы, отзывы и специализированные образовательные маркетплейсы становятся для потенциальных потребителей первым источником информации об организации еще до посещения ее сайта или социальных сетей. Исследования в области потребительского поведения на образовательном рынке фиксируют, что наличие большого числа детальных и эмоционально окрашенных отзывов повышает конверсию из «просмотра» в «обращение» в среднем на 25–35% [3]. При этом важна не только позитивность отзывов, но и реакция самой организации на негативные комментарии. Грамотная, уважительная и публичная работа с критикой воспринимается аудиторией как признак зрелости организации и клиентоориентированности бренда. Третий уровень репутационного капитала – экспертное признание. Участие преподавателей и руководителей организации в публичных дискуссиях, публикации в отраслевых изданиях, выступления на конференциях и форумах формируют образ организации как профессионального сообщества, а не просто коммерческой структуры. Для аудитории, ориентированной на серьезное профессиональное развитие, этот фактор нередко оказывается решающим при финальном выборе среди нескольких организаций.

Сама разработка коммуникационной кампании для организации дополнительного образования включает несколько взаимосвязанных этапов. Первым и наиболее значимым из них является анализ ситуации и постановка целей. На данном этапе проводится изучение конкурентной среды, анализ позиций организации на рынке, оценка текущего состояния репутации и коммуникаций. Без четкого понимания исходной точки невозможно корректно сформулировать коммуникационные цели и определить ключевые сообщения, которые будут доноситься до целевой аудитории. Ключевым инструментом на данном этапе является аудит коммуникаций, а именно систематическая оценка всех существующих точек контакта организации с аудиторией. По результатам аудита выявляются сильные и слабые стороны текущей коммуникационной модели, определяются направления для развития. Согласно исследованию Российской академии образования, организации, проводящие систематический мониторинг репутации и регулярный аудит коммуникаций, демонстрируют более высокие показатели привлечения и удержания потребителей по сравнению с организациями, не применяющими данные инструменты.

Вторым этапом является детальное описание и сегментация целевых аудиторий. В коммуникационном планировании для организаций дополнительного образования принято выделять несколько ключевых сегментов. Во-первых, прямые потребители услуги. Среди них, вероятнее всего, будут обучающиеся (или их родители в случае детского образования). Во-вторых, лидеры мнений и те, кто рекомендуют организации дополнительное образование. Это педагоги, выпускники, активные участники образовательного сообщества. И в-третьих, стратегические партнеры и стейкхолдеры. Ими выступают работодатели, образовательные учреждения, СМИ и государственные органы. Для каждого сегмента необходимо разработать отдельный «коммуникационный коридор», включающий описание потребностей, барьеров и мотивов при выборе образовательной организации, предпочтительные каналы получения информации, а также ключевые сообщения, наиболее резонирующие с ценностями и болями данной группы. Исследования показывают, что персонализированная коммуникация значительно эффективнее унифицированных сообщений. Уровень конверсии при персонализированном подходе выше в среднем на 30–

Двойная аудитория в детском дополнительном образовании: специфика коммуникации с родителями и детьми.

Сегмент детского дополнительного образования обладает уникальной коммуникационной структурой, не имеющей прямых аналогов на других потребительских рынках. Здесь всегда присутствуют две принципиально разные аудитории с различными мотивациями, ценностями и информационными потребностями. Родитель как покупатель и ребенок как конечный потребитель услуги. Это раздвоение делает процесс коммуникационного планирования значительно сложнее. Из-за сложности, организация вынуждена одновременно работать с двумя логиками восприятия и принятия решений. Родительская аудитория в большинстве случаев ориентирована на рациональные аргументы и те, что гарантируют безопасность для своего ребенка. Для родителей ключевыми факторами выступают квалификация и опыт преподавателей, безопасность образовательной среды, отзывы других родителей, прозрачность учебного процесса и ощутимые результаты после занятий. При разработке коммуникации для родительского сегмента необходимо учитывать высокий уровень тревожности, связанной с ответственностью за выбор. Именно поэтому социальное доказательство в форме отзывов и рекомендаций знакомых оказывает на эту аудиторию значительно большее влияние, чем традиционная реклама.

Детская аудитория, напротив, реагирует прежде всего на эмоциональные стимулы. Ей важны атмосфера, игровой формат, возможность общения со сверстниками и ощущение собственного прогресса. Для привлечения ребенка как соучастника при принятии решения о выборе организации важно транслировать яркий, живой образ образовательного процесса. Например, через видео, фотографии с занятий, демонстрацию результатов в доступной и наглядной форме. При этом именно ребенок нередко становится так называемым «агентом влияния» внутри семьи. Именно его заинтересованность и желание пойти в конкретную организацию существенно ускоряют процесс принятия решения родителем. С практической точки зрения это означает, что коммуникационная кампания в данном сегменте должна строиться на двух параллельных, но дополняющих друг друга уровнях. Первый – серьезный, информативный и доверительный тон для родительской аудитории. Второй – легкий, визуально богатый, вовлекающий формат для детей. Баланс между этими уровнями, а также умение органично соединять их в единых точках контакта, например, в формате дня открытых дверей или пробного занятия, где родители и дети присутствуют одновременно, является одним из ключевых коммуникационных навыков организаций детского дополнительного образования.

Третьим этапом является формирование коммуникационной стратегии и разработка ключевых сообщений. На данном этапе определяется позиционирование организации, а именно то, каким образом она хочет восприниматься в сознании своей целевой аудитории, и чем принципиально отличается от своих прямых конкурентов. Позиционирование можно смело поставить в основу всей системы коммуникаций. Именно оно задает будущий тон, язык и содержательную рамку для всех последующих коммуникационных действий. Таким образом мы формируем коммуникационные сообщения, лаконичные утверждения, отражающие суть предложения организации для каждого сегмента аудитории. Они должны быть конкретными, измеримыми и сформулированными так, чтобы подчеркнуть выгоду для каждого из потребителей. В сфере дополнительного образования особую роль играют сообщения, связанные с практической применимостью полученных знаний, возможными карьерными перспективами и репутацией и экспертностью преподавательского состава.

Четвертым этапом является выбор каналов коммуникации и определение медиамикса. Современная коммуникационная кампания для организации дополнительного образования, как правило, предполагает сочетание нескольких групп каналов. Учитывая современные тенденции и развитие технологий, цифровые каналы занимают центральное место [6]. В первую очередь, упор необходимо делать на социальные сети, собственный сайт, email-маркетинг и рассылку в мессенджерах. Особую роль играют видеоматериалы, часто эмоциональные, короткие ролики с участием педагогов и студентов, демонстрирующие процесс обучения и его результаты, воспринимаются аудиторией как более достоверные и живые по сравнению с традиционными текстовыми рекламными форматами. В медийные инструменты можно добавить публикации в отраслевых и региональных СМИ, экспертные комментарии, участие в медиапроектах. Они формируют, так называемый, репутационный капитал организации и повышают уровень доверия среди тех аудиторий, для которых медиаприсутствие является значимым фактором при принятии решений и подтолкнет их к принятию положительного решения в сторону организации дополнительного образования. Важно использовать и офлайн-форматы коммуникации. Самые частые из них в сфере дополнительного образования – это открытые уроки, дни открытых дверей, мастер-классы, участие в отраслевых форумах. Офлайн-форматы обеспечивают возможность личного контакта с потребителем, который особенно ценен для аудитории, не готовой или не привыкшей принимать решение исключительно на основе цифровой информации. Выбор оптимального медиамикса должен опираться на результаты анализа аудитории. Необходимо учитывать, какие каналы предпочитает каждый из сегментов, на каком этапе принятия решений он находится в данный момент и каков бюджет коммуникационной кампании. Важно также понимать, что разные каналы выполняют разные функции. Одни формируют осведомленность (охватные каналы), другие работают на вовлечение и удержание (контентные форматы), третьи стимулируют целевое действие (прямые коммуникации, ретаргетинг). Оптимальная кампания предполагает синергию этих функций.

Одним из наиболее актуальных вопросов коммуникационного планирования в сфере дополнительного образования является выстраивание стратегии для организаций, работающих в онлайн-, офлайн- или гибридном формате. Каждый из этих форматов предъявляет к коммуникации принципиально разные требования и обладает собственным набором преимуществ и ограничений с точки зрения продвижения. Онлайн-образование изначально строится на цифровой коммуникации, что дает организациям широкие возможности для масштабирования и таргетирования. В онлайн-среде у организаций есть возможность охватить аудиторию вне зависимости от географии, гибко тестировать коммуникационные гипотезы и оперативно отслеживать результаты через системы веб-аналитики. Вместе с тем основной вызов для онлайн-школ – это преодоление недоверия аудитории, связанного с физической дистанцией и отсутствием возможности лично познакомиться с педагогами и образовательной средой. Именно поэтому в коммуникациях онлайн-платформ особую роль играют видеоматериалы с участием реальных преподавателей, демонстрирующие живой и неформальный стиль взаимодействия, а также подробные пользовательские отзывы и публичные результаты выпускников. Офлайн-организации дополнительного образования располагают принципиально иным коммуникационным ресурсом. Им доступна возможность создать непосредственный чувственный опыт. Они могут передать атмосферу пространства и предоставить потребителю живое общение с педагогами. Это является мощным конкурентным преимуществом, которое, однако, требует грамотной трансляции в цифровое пространство. Офлайн-организации, как правило, активнее используют локальные коммуникации. Они взаимодействуют с районными сообществами, вступают в партнерства со школами и детскими учреждениями, участвуют в местных мероприятиях. При этом географическая ограниченность аудитории требует от них более высокой плотности коммуникаций в рамках конкретной территории.

Гибридный формат, получивший широкое распространение после 2022 года, создает для коммуникационного планирования особые сложности. Организации, предлагающие как очные, так и дистанционные программы, вынуждены одновременно работать с двумя разными потребительскими логиками и формировать единый бренд, воспринимаемый последовательно и убедительно в обоих контекстах. Исследования в области образовательного маркетинга фиксируют, что аудитория, выбирающая гибридный формат, в среднем проявляет более высокую требовательность к качеству коммуникации и прозрачности условий обучения, что делает работу с контентом и репутацией для таких организаций еще более стратегически значимой [7].

Пятым этапом является разработка контентной стратегии и плана публикаций. Контент является основой визуальной составляющей коммуникационной кампании. Именно через него транслируются ключевые сообщения, выстраивается образ организации и поддерживается интерес аудитории. В образовательной сфере особую ценность представляют несколько типов контента. Образовательный контент – полезные материалы, связанные с темой обучения, он демонстрирует экспертизу организации и формирует доверие еще до момента приобретения услуги. Пользовательский контент (UGC-контент) – истории и отзывы учеников, преподавателей, экспертов. Пользовательский контент снижает воспринимаемый риск и работает как социальное доказательство состоятельности организации. Вместе с тем необходимо учитывать, что контентная стратегия должна быть последовательной и систематической. Разовые публикации без четкой логики и структуры не создают устойчивого образа бренда. Контент-план должен определять тематику публикаций, форматы, частоту выхода материалов и их распределение по каналам. При этом важно соблюдать баланс между информационными, экспертными и вовлекающими материалами, избегая перегрузки аудитории сугубо рекламными сообщениями.

Развитие такого технологического сектора образования, как EdTech кардинально меняет не только форматы обучения, но и логику коммуникации между образовательными организациями и их аудиторией [8]. Цифровые инструменты становятся не просто каналами доставки сообщений, но и самостоятельными площадками формирования образовательного опыта. Это влечет за собой принципиальное изменение ожиданий аудитории. Сейчас потребители образовательных услуг, уже привыкшие к скорости, персонализации и интерактивности цифровых сервисов, переносят те же стандарты на образовательные коммуникации. Организация, медленно отвечающая на запросы, имеющая неудобный сайт или ведущая однообразные социальные сети, воспринимается как устаревшая, и все это вне зависимости от качества своего образовательного продукта. Особую роль в цифровой среде приобретает персонализация коммуникаций. Технологии автоматизации и анализа данных позволяют сегментировать аудиторию с высокой точностью и доставлять релевантные сообщения в нужный момент пути потребителя. Чат-боты в мессенджерах, цепляющие email-рассылки, динамические объявления в социальных сетях. Это те инструменты, которые позволяют создать иллюзию персонального обращения при масштабной коммуникации.

Вместе с тем цифровизация несет и ряд рисков для коммуникационной стратегии. Перенасыщение информационного пространства, снижение органического охвата публикаций в социальных сетях и растущая «баннерная слепота» аудитории требуют от организаций постоянного поиска новых форматов и способов привлечения внимания. Особую ценность в таком контексте приобретают нативные форматы контента, которые воспринимаются аудиторией как органичная часть информационной своего инфополя, а не как очевидная реклама. Короткие видеоролики в формате «за кулисами», интерактивные тесты, прямые эфиры с

форматов, позволяющих сохранять видимость и вовлеченность аудитории в условиях высококонкурентного цифрового пространства.

Необходимо также учитывать влияние технологических изменений на репутационный контур организации. Цифровая среда характеризуется высокой скоростью распространения информации, при этом как позитивной, так и негативной. Один вирусный отрицательный отзыв или неудачно сформулированный публичный ответ на критику способны нанести существенный урон репутации организации, выстраиваемой годами. Поэтому постоянный мониторинг цифрового пространства и управление онлайн-репутацией обязательная и неотъемлемая часть любой современной коммуникационной кампании в сфере дополнительного образования [9].

Шестым и завершающим этапом разработки коммуникационной кампании является определение системы оценки эффективности. Без четких метрик и критериев успеха невозможно объективно оценить результаты кампании и принять обоснованные решения о ее корректировке. В практике коммуникационного планирования выделяют несколько уровней метрик. Метрики охвата фиксируют, насколько широко распространились сообщения кампании. Основными KPI здесь являются число показов, охват публикаций, количество упоминаний в других источниках. Метрики вовлеченности отражают реакцию аудитории на тот или иной контент – лайки, комментарии, репосты, время, проведенное потребителем на сайте. Метрики конверсии связывают коммуникационную активность с бизнес-результатами. Ближе к концу коммуникационной кампании важно отследить число заявок, записей на пробные уроки и заключенных договоров по отношению к метрикам вовлеченности. В долгосрочной перспективе особое значение приобретают репутационные метрики. Основными здесь являются такие метрики, как уровень узнаваемости бренда, индекс потребительской лояльности (NPS), упоминания, а именно настроение этих упоминаний в медиапространстве. В области образовательного маркетинга, организации, регулярно отслеживающие репутационные показатели и оперативно реагирующие на изменение тональности аудитории, демонстрируют более высокий уровень удержания клиентов и лучшие показатели повторных покупок образовательных услуг.

Помимо классических этапов разработки кампании, в образовательной сфере существует ряд специфических факторов, которые принципиально влияют на ее эффективность и нередко недооцениваются практиками. Первым из них является фактор «человечности» коммуникации. Образование – это, в первую очередь сфера, построенная на межличностных отношениях. Аудитория интуитивно чувствует разницу между живым, искренним голосом организации и стерильным корпоративным языком. Организации, готовые говорить открыто о своих ценностях, признавать ошибки и вести настоящий диалог с аудиторией, вызывают значительно более высокий уровень доверия. Вторым важным фактором является последовательность коммуникации. Единый визуальный и смысловой стиль, узнаваемый голос бренда (Tone of Voice) и согласованность сообщений на разных платформах формирует целостный образ организации. Различия в коммуникациях, напротив, вызывает у аудитории ощущение нестабильности и снижает доверие. Третьим фактором является качество пользовательского опыта в точках контакта. Даже при активной и профессионально выстроенной кампании сложный сайт, медленные ответы на запросы или запутанный процесс записи на курс могут нивелировать все коммуникационные усилия. Удобство взаимодействия с организацией является неотъемлемой частью коммуникационного опыта потребителя.

В ходе анализа было установлено, что разработка коммуникационной кампании для организации дополнительного образования представляет собой многоэтапный и стратегически емкий процесс. Эффективная кампания строится на глубоком понимании рынка и целевой аудитории, четком позиционировании и системе ключевых сообщений, грамотном выборе каналов и форматов коммуникации, последовательной контентной стратегии и регулярной оценке результатов. При этом специфическими особенностями образовательного рынка как были, так и остаются нематериальность продукта, длительный цикл принятия решений, многосоставность аудитории и высокая роль доверия. Эти факторы накладывают значительные требования к глубине и системности коммуникационного планирования. Дополнительную сложность и одновременно богатство коммуникационной задачи кампаниям добавляют репутационная составляющая как фундамент долгосрочного доверия, двойственность аудитории в детском сегменте, вопрос выбора и сочетания онлайн- и офлайн-форматов, а также стремительно меняющийся технологический ландшафт EdTech. Каждый из этих факторов привносит в разработку кампании дополнительный уровень осмысленности и требует от специалиста по коммуникациям не только технического владения инструментарием, но и способности видеть образовательную организацию как целостную живую систему. Именно такой системный и одновременно чуткий к человеческому измерению подход определяет успех коммуникационной кампании в конкурентной среде современного рынка дополнительного образования.

Научный руководитель: Доцент кафедры бренд-коммуникаций, доцент кафедры рекламы и современных коммуникаций, кандидат социологических наук СПбГУИТД Жигалова Наталья Григорьевна.

Scientific Supervisor: Associate Professor of the Department of Brand Communications, Associate Professor of the Department of Advertising and Modern Communications, Candidate of Sociological Sciences, St. Petersburg State University of Industrial and Pedagogical Engineering Zhigalova Natalia Grigorievna.

1. Тенденции и перспективы развития рынка дополнительного детского образования в России. URL: <https://gidmark.ru/news/tendenczii-perspektivy-razvitiya-ryinka-dopolnitelnogo-detskogo-obrazovaniya-v-rossii> (дата обращения: 15.03.2026)
2. Хвисюк Д.А., Соколова М.В. Дополнительно образование: направления модернизации. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dopolnitelnoe-obrazovanie-napravleniya-modernizatsii/viewer> (дата обращения: 15.03.2026)
3. Бакеева Г.С. Роль пользовательских отзывов и UGC в формировании репутации бренда. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-polzovatel'skih-otzyvov-i-ugc-v-formirovanii-reputatsii-brenda/viewer> (дата обращения: 16.03.2026)
4. Янгирова Е.И., Назарова А.А. Персонализация маркетинговых коммуникаций: тренды и технологии. URL: <https://journals.rcsi.science/2411-0450/article/view/371035/344092> (дата обращения: 16.03.2026)
5. Королева Л.А., Матина В.С. Технология персонализации как способ повышения эффективности стратегии продвижения бренда. URL: <https://fundamental-research.ru/article/view?id=41641> (дата обращения: 16.03.2026)
6. Медиамикс 2025: как в период кризисной экономики не потерять эффективность рекламы. Тренды и опыт крупных брендов. URL: <https://adindex.ru/publication/reporting/2025/10/31/338780.php> (дата обращения: 17.03.2026)
7. Гибридное обучение: сочетание традиционных и современных форматов. URL: <https://ast-academy.ru/blog/gibridnoe-obucenie-socetanie-tradicionnyh-i-sovremennyh-formatov/> (дата обращения: 17.03.2026)
8. Юрина О.В. Информационные технологии в дополнительном образовании. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-tehnologii-v-dopolnitelnom-obrazovanii/viewer> (дата обращения: 18.03.2026)
9. Чмир Р.А., Привалов А.А., Журавлева Л.А. Цифровая трансформация системы дополнительного образования URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-sistemy-dopolnitelnogo-obrazovaniya/viewer> (дата обращения: 18.03.2026)

References:

1. Trends and Prospects for the Development of the Supplementary Children's Education Market in Russia. URL: <https://gidmark.ru/news/tendenczii-i-perspektivy-razvitiya-ryinka-dopolnitelnogo-detskogo-obrazovaniya-v-rossii> (Accessed: March 15, 2026)
2. Khvisyuk D.A., Sokolova M.V. Supplementary Education: Directions of Modernization. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dopolnitelnoe-obrazovanie-napravleniya-modernizatsii/viewer> (Accessed: March 15, 2026)
3. Bakeeva G.S. The Role of User Reviews and UGC in Brand Reputation Formation. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-polzovatel'skih-otzyvov-i-ugc-v-formirovanii-reputatsii-brenda/viewer> (Accessed: March 16, 2026)
4. Yangirova E.I., Nazarova A.A. Personalization of Marketing Communications: Trends and Technologies. URL: <https://journals.rcsi.science/2411-0450/article/view/371035/344092> (Accessed: March 16, 2026)
5. Koroleva L.A., Matina V.S. Personalization Technology as a Way to Improve the Effectiveness of Brand Promotion Strategy. URL: <https://fundamental-research.ru/article/view?id=41641> (Accessed: March 16, 2026)
6. Media Mix 2025: How Not to Lose Advertising Effectiveness During an Economic Crisis. Trends and Experience of Large Brands. URL: <https://adindex.ru/publication/reporting/2025/10/31/338780.php> (Accessed: March 17, 2026)
7. Hybrid Learning: Combining Traditional and Modern Formats. URL: <https://ast-academy.ru/blog/gibridnoe-obucenie-socetanie-tradicionnyh-i-sovremennyh-formatov/> (Accessed: March 17, 2026)
8. Yurina O.V. Information Technologies in Supplementary Education. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnye-tehnologii-v-dopolnitelnom-obrazovanii/viewer> (Accessed: March 18, 2026)
9. Chmir R.A., Privalov A.A., Zhuravleva L.A. Digital Transformation of the Supplementary Education System. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-sistemy-dopolnitelnogo-obrazovaniya/viewer> (Accessed: March 18, 2026)

УДК 659.1

Капацина С.А.

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

ЦИФРОВОЙ ЛОКАЛЬНЫЙ БРЕНДИНГ: ГЕОСЕРВИСЫ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

© С.А.Капацина, 2026

Аннотация. В условиях развития цифровых технологий и значительных изменений потребительского поведения предприятия ресторанного бизнеса сталкиваются с необходимостью поиска новых инструментов, которые помогут в реалиях современного мира повысить конкурентоспособность. В статье рассматриваются возможности геосервисов в контексте привлечения новых гостей, повышения узнаваемости и формирования положительного пользовательского опыта.

Ключевые слова: Ресторанный бизнес, геосервисы, конкурентоспособность, онлайн-репутация, цифровой маркетинг, пользовательские отзывы, бренд.

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

DIGITAL LOCAL BRANDING: GEO-SERVICES AS A FACTOR IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF RESTAURANT BUSINESSES

Annotation. 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 becomes 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.

Современная рыночная экономика представляет собой сложную систему, включающую множество производственных, торговых, финансовых и информационных структур. Их взаимодействие осуществляется в рамках развитой правовой среды и объединяется общим понятием рынка. Ключевой категорией, отражающей сущность рыночных отношений, выступает конкуренция. Она представляет собой форму взаимодействия между производителями, связанную с определением цен и объемов предложения товаров на рынке. Конкурентная борьба носит динамичный характер и способствует более эффективному обеспечению потребителей товарами и услугами [1]. Конкурентоспособность отрасли определяется наличием у нее необходимых ресурсов, а также совокупностью географических, климатических, технологических, экономических и организационных условий, которые обеспечивают возможность производства и реализации продукции надлежащего качества, соответствующей требованиям определенных групп потребителей [2]. В зависимости от уровня конкурентоспособности отрасли можно разделить на три категории:

1. конкурентоспособные отрасли
2. частично конкурентоспособные
3. неконкурентоспособные отрасли

Исходя из вышеизложенного, можно выделить основные конкурентные преимущества предприятий ресторанной отрасли. К их числу относятся: сформированный и узнаваемый бренд; выгодное территориальное расположение и развитая инфраструктура; эффективная маркетинговая стратегия; высокий уровень подготовки персонала; качество обслуживания; наличие продуманной программы лояльности; внедрение современных технологий.

Для более детального анализа целесообразно рассмотреть особенности конкурентоспособности в индустрии гостеприимства на примере ресторанного бизнеса. Под индустрией гостеприимства понимается совокупность видов предпринимательской деятельности, направленных на оказание услуг по

обслуживанию гостей. Данная сфера включает, помимо предприятий общественного питания, организации досуга, развлекательные комплексы, парки отдыха и иные формы сервисной деятельности [3]. Конкурентоспособность ресторанной отрасли определяется воздействием ряда факторов, среди которых можно выделить географические, экологические, экономические и демографические условия, обеспеченность природными ресурсами, наличие квалифицированной рабочей силы, уровень накопленного капитала, интенсивность внутреннего и въездного туризма, а также особенности культуры питания вне дома и национальные традиции. Вместе с тем следует отметить, что наличие указанных факторов само по себе не гарантирует устойчивого конкурентного преимущества. Для достижения и удержания позиций на рынке предприятиям ресторанной отрасли необходимо не только использовать имеющиеся ресурсы, но и постоянно повышать эффективность их применения, адаптируясь к изменениям внешней среды и требованиям потребителей. В современных условиях развитие ресторанного бизнеса тесно связано с процессами цифровизации, которые существенно трансформируют механизмы конкуренции. Предприятия отрасли всё в большей степени зависят не только от качества предоставляемых услуг, но и от эффективности их представления в цифровой среде [3].

Современный потребитель все чаще принимает решение о выборе заведения учитывая цифровое присутствие бренда, уделяя особое внимание на его репутацию в сети и сравнивая с близкими заведениями. В частности, потребители активно используют такие платформы как Яндекс. Карты и 2ГИС с помощью данных платформ можно увидеть оценку ресторана, отзывы гостей, фотографии, а также меню и специальные акции или предложения для посетителей. Рассмотрим подробнее Яндекс Карты. Этот сервис представляет собой бесплатный инструмент, интегрирующий навигационные функции, детализированные картографические данные и информацию об общественном транспорте в режиме реального времени. Данный сервис выходит за рамки сугубо навигационного применения, предоставляя возможности для виртуальных панорамных прогулок по городским улицам. Однако, в связке с платформой Яндекс.Бизнес, Яндекс.Карты трансформируются в мощный инструмент для оптимизации присутствия бизнеса в поисковой выдаче.

В контексте повышения конкурентоспособности коммерческих объектов, в частности предприятий ресторанного бизнеса, можно выделить следующие ключевые направления использования функционала Яндекс.Карт:

1. Оптимизация карточки организации: Этот аспект предполагает комплексное наполнение профиля организации исчерпывающей информацией. Для ресторанов это включает в себя предоставление полного меню, актуального графика работы, высококачественных изображений экстерьера и интерьера заведения, а также фотографий предлагаемых блюд. Полнота и точность представленных данных напрямую коррелируют с ранжированием объекта в поисковой выдаче, что обеспечивает его повышенную видимость по сравнению с конкурентами. Неотъемлемой частью процесса является регулярное обновление информации в карточке для поддержания ее актуальности.

2. Управление репутацией: Высокий пользовательский рейтинг объекта является существенным фактором, привлекающим потенциальных клиентов. Анализ отзывов и рекомендаций других пользователей играет ключевую роль в принятии решений о посещении. Для предприятий ресторанного бизнеса критически важно осуществлять непрерывный мониторинг и анализ как положительных, так и отрицательных отзывов. Такой подход позволяет не только оперативно реагировать на обратную связь, но и способствует повышению общего рейтинга. Объектом исследования является достижение целевого показателя рейтинга, который для ресторанного бизнеса зачастую находится в пределах 4.5 из 5.

3. Получение верифицированного знака качества («Хорошее место»): Яндекс.Карты присваивают данный знак организациям, продемонстрировавшим стабильно высокий рейтинг и прошедшим процедуру верификации, подтвержденную владельцем бизнеса. Этот знак выполняет функцию социального доказательства качества предоставляемых услуг, что, в свою очередь, способствует существенному повышению доверия со стороны потребителей.

4. Реклама и инструменты продвижения: Использование платных опций, таких как приоритетное размещение в поисковой выдаче, позволяет эффективно выделять объект на фоне конкурентной среды. Эти инструменты обеспечивают более высокую конверсию и привлекают целевую аудиторию.

5. Применение геоаналитики: Инструменты геоаналитики, интегрированные в платформу, предоставляют возможность для комплексной оценки локации объекта, формирования портрета целевой аудитории и проведения детального анализа конкурентной среды. Эти данные служат основой для разработки эффективных маркетинговых стратегий.

В данном контексте, представляется целесообразным детальное изучение платформы 2ГИС, ее уникальных характеристик и потенциала для коммерческого применения. 2ГИС является информационным сервисом, который сочетает в себе карту, навигатор и справочник организаций.

1. Качество данных и детализация зданий.

2. Справочник и отзывы: 2ГИС известен своей очень подробной информацией о компаниях (телефоны, графики работы, способы оплаты) и жесткой модерацией отзывов, что повышает доверие пользователей к рейтингам.

3. Работа без интернета (Офлайн-режим). 2ГИС позволяет скачать карты городов и пользоваться поиском и навигацией без подключения к интернету.

4. Взаимодействие с бизнесом. 2ГИС удобен для локального поиска, когда пользователь ищет услугу «рядом с собой», например, на карте сразу будут отображаться рестораны или кафе рядом с пользователем. Кроме того, в 2ГИС внедрены ИИ-помощники, которые отвечают на вопросы о заведении общественного питания прямо в карточках товаров, что повышает конверсию.

Следовательно, геоинформационные сервисы эволюционировали от базовых картографических интерфейсов к многофункциональным аналитическим системам, агрегирующим пространственные данные с детализированной информацией о коммерческих предприятиях (меню, рейтинги, отзывы пользователей). Продвижение ресторана в сети является многоаспектным и стратегически важным процессом, который благодаря геосервисам поможет повысить узнаваемость, привлечь целевую аудиторию. Кроме того, интенсивная цифровизация экономических процессов актуализировала для ресторанного бизнеса вопросы устойчивого развития и формирования клиентоориентированной среды. Современные геолокационные платформы трансформировались в социально-экономический феномен, обеспечивающий российским потребителям интуитивно понятный интерфейс для получения детализированной информации о предприятиях общепита: от структуры меню до аналитических показателей и обратной связи пользователей [4]. Таким образом, данные платформы трансформировались из справочных инструментов в полноценные маркетинговые каналы, определяющие потребительский путь клиента на этапе принятия решения о посещении. Для ресторанного бизнеса оптимизация присутствия в геосервисах должна стать приоритетной задачей, реализуемой через следующие функциональные направления:

- Комплексная верификация и структурирование данных: Обеспечение полноты и достоверности информации (график работы, локация, контакты) в профилях картографических сервисов является базовым условием доверия потребителя и необходимым этапом для корректной индексации заведения поисковыми системами.
- Актуализация контент-стратегии: Регулярная ротация визуального контента (фотографии блюд, интерьера) и обновление актуальных предложений (меню, специальные акции) позволяют поддерживать коммуникацию с аудиторией и повышать конверсию в целевое действие.
- Управление репутационным капиталом: Мониторинг обратной связи и оперативное реагирование на отзывы клиентов в картографических сервисах выступают ключевым инструментом формирования лояльности и нейтрализации негативного влияния на бренд-имидж.
- Использование инструментов геотаргетинга: Интеграция платных инструментов продвижения в геосервисах обеспечивает приоритетную выдачу заведения при релевантных поисковых запросах, что позволяет охватить целевой сегмент аудитории в непосредственной близости от локации ресторана.
- Оптимизация клиентского пути: Интеграция функционала онлайн-бронирования и оформления заказов непосредственно в интерфейс карт минимизирует «трение» при совершении сделки, повышая общую эффективность взаимодействия с потребителем.

Рассмотрим пример неэффективного управления онлайн-репутацией, где критически низкий рейтинг (1.1 балла) становится барьером для потребительской конверсии, нивелируя маркетинговые усилия по визуальному позиционированию заведения. Важной составляющей стратегии территориального маркетинга и локального SEO является работа с отзывами и рейтинговой системой геосервисов. Для предприятий индустрии гостеприимства (HoReCa) средний балл организации является не просто оценочным показателем, а ключевым индикатором лояльности и качества сервиса, влияющим на принятие решения о посещении.

На примере карточки организации «Meeting Point» в Яндекс.Картах (г. Санкт-Петербург) можно наблюдать феномен репутационного диссонанса (рис.1). Визуальный контент, представленный в профиле, транслирует образ эстетически привлекательного, комфортного пространства, что соответствует современным стандартам оформления ресторанного бизнеса. Однако критически низкий количественный показатель рейтинга (1.1 при 39 оценках) девальвирует данные маркетинговые коммуникации.

С точки зрения теории управления репутацией, столь низкий показатель свидетельствует о следующих управленческих дефицитах:

1. Отсутствие обратной связи. Игнорирование или неэффективная обработка негативных отзывов приводит к эскалации недовольства потребителей.

2. Эрозия доверия. Потенциальный клиент, сталкиваясь с «единичным» рейтингом, априори переводит заведение в категорию высокого риска, что делает невозможным дальнейшее знакомство с ценностным предложением бренда, вне зависимости от качества интерьера или локации.

3. Несоответствие ожиданиям. Визуальная репрезентация (фотографии фасада и террасы) создает ожидание сервиса определенного уровня, которое, согласно статистическим данным отзывов, не подтверждается на практике.

Таким образом, пренебрежение менеджментом онлайн-репутации в геосервисах превращает цифровую карточку объекта из инструмента привлечения трафика в канал трансляции негативного клиентского опыта. В данной ситуации бренд попадает в «репутационную ловушку»: накопленный негатив становится доминирующим фактором, перекрывающим любые инвестиции в визуальный брендинг

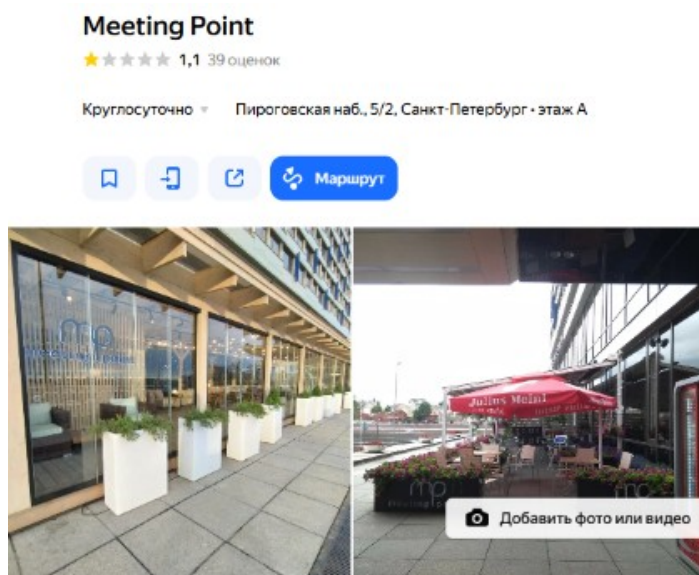


Рис. 1 Карточка организации «Meeting Point»

Рассмотрим успешный кейс ресторана «La Vue» (г.Санкт-Петербург) демонстрирует реализацию комплексной стратегии управления брендом, основанной на принципах «визуального сторителлинга» и социального доказательства (рис.2). Анализ карточки объекта позволяет выделить ключевые факторы успеха, способствующие росту доверия потребителей:

1. Формирование социального капитала: Показатель рейтинга 4.9, подкрепленный значительной выборкой (более 5500 оценок), является статистически значимым индикатором высокого качества сервиса. Высокая плотность отзывов нивелирует риски случайных оценок и создает «эффект масштаба», транслируя надежность бренда для потенциальных клиентов.

2. Визуальная репрезентация как драйвер маркетинга: Наличие обширного медиаконтента (более 1100 фотографий) выполняет функцию виртуальной экскурсии. Качественный визуальный ряд позволяет сформировать у потребителя «предварительный опыт». Эстетическая подача пространства через геосервис транслирует ценности бренда, создавая ожидания, соответствующие премиальному сегменту.

3. Присвоение статуса («Хорошее место»): Интеграция алгоритмических наград геосервиса (например, «Хорошее место 2026») выступает в роли внешнего валидатора, подтверждающего экспертную и пользовательскую оценку. Это значительно повышает конверсию в целевое действие — построение маршрута.

4. Комплексность информационного поля: Информативная и лаконичная справка «Коротко о месте» оптимизирует путь пользователя к принятию решения, предоставляя ключевые идентификаторы локации (расположение на крыше отеля, акцент на панорамных характеристиках).

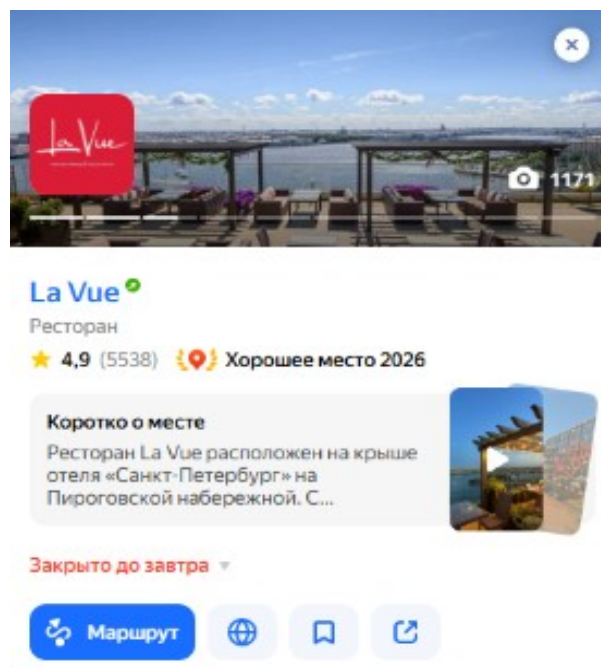


Рис. 2 Карточка организации «La Vue»

Успех цифрового брендинга ресторана La Vue обусловлен синергией качественного контент-менеджмента, проактивной работы с обратной связью и использованием алгоритмических инструментов ранжирования геосервисов. В отличие от ситуаций с низким рейтингом, данный подход превращает карточку компании в мощный нематериальный актив, работающий на повышение узнаваемости бренда и формирование устойчивого потока лояльных клиентов. С точки зрения маркетинговой стратегии, данная модель является эталонной для предприятий HoReCa, стремящихся к максимизации охвата в цифровой среде.

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

Список литературы

1. Г. П. Журавлева. Экономическая теория. Микроэкономика // Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». 2018. С. 1-934.
2. М. Портер. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов // Альпина Бизнес Букс. 2011. С. 1-464.
3. Е. О. Похомчикова. Понятие и структура индустрии гостеприимства // Вестник Кемеровского государственного института культуры. №3 (4). 2014. С. 266-274.
4. Ю. О. Тихоновская, М. В. Владычик. Геосервис как тренд digital-маркетинга // Сборник научных статей тринадцатой международной научно-практической конференции. 2022. С. 167-170.

Reference

1. G. P. Zhuravleva, Economic Theory. Microeconomics // Dashkov & Co Publishing and Trading Corporation. 2018. P. 1–934.
2. M. Porter Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors // Alpina Business Books. 2011. P. 1–464.
3. E. O. Pokhomchikova The Concept and Structure of the Hospitality Industry // Bulletin of the Kemerovo State Institute of Culture. № 3 (4). 2014. P. 266–274.
4. Yu. O. Tikhonovskaya., M. V. Vladychik. Geoservice as a Digital Marketing Trend // Collection of Scientific Articles of the 13th International Scientific and Practical Conference. 2022. P. 167–170.

УДК 659.1

Е. И. Петрова

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

ЭВОЛЮЦИЯ HR-БРЕНДИНГА ПОД ВЛИЯНИЕМ ПОКОЛЕНЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ НА РЫНКЕ ТРУДА

© Е. И. Петрова, 2026

Аннотация. В статье рассматриваются трансформационные процессы в сфере HR-брендинга, обусловленные массовым выходом на рынок труда представителей поколения Z (рождённых приблизительно в период с 1997 по 2012 год). Анализируются ценностные ориентации зумеров как принципиально новой рабочей силы, их принципиальные отличия от предшествующих поколений — миллениалов и поколения X — и соответствующие изменения в стратегиях привлечения, удержания и вовлечённости персонала. Обосновывается необходимость пересмотра традиционных инструментов формирования ценностного предложения работодателя (EVP). Показано, что цифровизация, запрос на подлинность бренда, ментальное здоровье сотрудников и социальная ответственность бизнеса становятся ключевыми детерминантами конкурентоспособности работодателя в условиях поколенческого перехода.

Ключевые слова: HR-брендинг, поколение Z, рынок труда, ценностное предложение работодателя, EVP, поколенческие изменения, управление персоналом, цифровизация труда.

E. I. Petrova

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

EVOLUTION OF HR BRANDING UNDER THE INFLUENCE OF GENERATIONAL CHANGES IN THE LABOR MARKET

Abstract. The article examines transformation processes in the field of HR branding driven by the mass entry of Generation Z representatives (born approximately between 1997 and 2012) into the labor market. The value orientations of zoomers as a fundamentally new workforce are analyzed, along with their key differences from previous generations — millennials and Generation X — and corresponding changes in strategies for attracting, retaining, and engaging personnel. The necessity of revising traditional tools for shaping the employee value proposition (EVP) is substantiated. It is shown that digitalization, demand for brand authenticity, employee mental health, and corporate social responsibility are becoming key determinants of employer competitiveness in the context of generational transition.

Keywords: HR branding, Generation Z, labor market, employee value proposition, EVP, generational changes, personnel management, labor digitalization.

Современный рынок труда переживает один из наиболее значимых структурных сдвигов за последние десятилетия, связанный с появлением принципиально нового субъекта трудовых отношений — представителей поколения Z. Данная когорта, чьё вхождение в профессиональную жизнь пришлось на период после 2015 года, к середине 2020-х годов формирует уже существенную долю экономически активного населения развитых стран, постепенно становясь доминирующей демографической группой на рынке труда в горизонте 2025–2035 годов.

Феномен поколенческих изменений в контексте управления персоналом не является новым: каждая новая когорта работников исторически привносила иные трудовые ценности, поведенческие паттерны и ожидания от работодателя. Вместе с тем поколение Z демонстрирует ряд принципиальных отличий, не имеющих прецедента в предшествующей истории менеджмента: это первое поколение, сформировавшееся в условиях тотальной цифровизации, перманентной информационной перегрузки и глубокой социальной турбулентности. Перечисленные обстоятельства порождают качественно иную систему трудовых ожиданий, адекватный ответ на которую требует кардинального переосмысления сложившихся практик HR-брендинга.

Актуальность исследования определяется нарастающим разрывом между устоявшимися моделями формирования бренда работодателя, разработанными преимущественно под запросы миллениалов и поколения X, и реальными ожиданиями зумеров. Работодатели, игнорирующие

поколенческую трансформацию, сталкиваются с устойчивым дефицитом кадров, снижением производительности труда и высоким уровнем текучести персонала в младших возрастных когортах.

Цель настоящей статьи — систематизировать научные представления об изменениях HR-брендинга под воздействием поколения Z, выявить ключевые векторы трансформации ценностного предложения работодателя и обозначить практические следствия для стратегий управления человеческим капиталом.

Понятие «бренд работодателя» (employer brand) было введено в научный оборот С. Эмблером и С. Берроу в 1996 году и определено как совокупность функциональных, экономических и психологических преимуществ, предоставляемых занятостью у данного работодателя и идентифицируемых с ним [1]. В дальнейшем концепция получила развитие в трудах М. Мосли, который разграничил внешний HR-брендинг, направленный на потенциальных кандидатов, и внутренний, ориентированный на вовлечённость действующих сотрудников [2].

Ценностное предложение работодателя (Employee Value Proposition, EVP) является операциональным выражением бренда работодателя и представляет собой структурированную совокупность атрибутов и ценностей, определяющих, что работодатель предлагает взамен на труд, компетенции и лояльность сотрудника. Традиционно EVP включает следующие измерения: компенсационный пакет, условия труда, возможности карьерного роста, корпоративная культура и идентичность организации [3].

Поколенческая теория, берущая начало в работах У. Штрауса и Н. Хоува [4], постулирует, что люди, рождённые в близкий исторический период и переживающие схожие макросоциальные события в одинаковые фазы жизненного цикла, образуют когорты с общими ценностными ориентациями, установками и поведенческими моделями. Несмотря на обоснованную критику данного подхода за чрезмерную генерализацию и игнорирование внутрикогортного разнообразия, поколенческий анализ сохраняет значительную эвристическую ценность в исследованиях трудового поведения, поскольку позволяет выявлять устойчивые тенденции в предпочтениях больших демографических групп [5].

В контексте рынка труда принято выделять следующие поколенческие когорты: «Бэби-бумеры» (1946–1964), поколение X (1965–1980), миллениалы, или поколение Y (1981–1996), поколение Z (1997–2012). Каждая из когорт привносила коррективы в логику HR-брендинга, однако масштаб изменений, спровоцированных зумерами, исследователи склонны рассматривать как разрыв, а не эволюцию, поскольку речь идёт о трансформации самого основания трудового контракта [6].

Поколение Z формировалось в специфических макроисторических условиях: детство зумеров совпало с глобальным финансовым кризисом 2008–2009 годов, который большинство из них наблюдало через призму экономических трудностей своих семей; вхождение в профессиональную жизнь пришлось на пандемию COVID-19 (2020–2022), перевернувшую устоявшиеся представления об организации труда. Данные события сформировали глубокий прагматизм в сочетании с выраженной тревожностью как базовые психологические характеристики когорты [7].

Принципиальной отличительной чертой поколения Z является его «цифровая натуральность» (digital nativeness в терминологии М. Пренски): в отличие от миллениалов, адаптировавшихся к цифровой среде, зумеры никогда не существовали вне неё. Это обуславливает качественно иные когнитивные паттерны — клиповое мышление, привычку к нелинейному потреблению информации, высокую толерантность к многозадачности при сниженной устойчивости к монотонным процессам [8].

Исследования трудовых ценностей зумеров выявляют ряд ключевых приоритетов, принципиально отличающих данное поколение от предшественников. Во-первых, баланс между профессиональной и личной жизнью (work-life balance) для зумеров является не желаемым бонусом, как для миллениалов, а базовым условием занятости: по данным глобального исследования Deloitte (2023), 77% представителей поколения Z готовы отказаться от более высокооплачиваемого предложения в пользу работодателя, обеспечивающего гибкий режим труда [9]. Во-вторых, зумеры демонстрируют принципиально иное отношение к организационной иерархии: вертикальные карьерные модели воспринимаются ими значительно менее привлекательно по сравнению с горизонтальным профессиональным развитием и участием в разнообразных проектах [10].

В-третьих, поколение Z демонстрирует беспрецедентно высокую чувствительность к вопросам социальной ответственности бизнеса, экологической повестке и инклюзивности. Исследование McKinsey (2023) показывает, что для 65% зумеров ценностное соответствие между личными убеждениями и позицией компании является обязательным критерием выбора работодателя, а не дополнительным преимуществом [11]. Организации, публично декларирующие ценности, не подкреплённые реальными практиками, подвергаются риску «разоблачения» в социальных медиа, что наносит долгосрочный ущерб их репутации на рынке труда.

В-четвёртых, исследования фиксируют беспрецедентно высокий уровень запроса на психологическую безопасность и поддержку ментального здоровья: 58% зумеров указывают, что готовы сменить работодателя при отсутствии корпоративных программ психологической поддержки [12]. Данный запрос принципиально меняет логику заботы о сотрудниках, выводя её из области факультативных льгот в разряд обязательных атрибутов конкурентоспособного EVP.

Анализ актуальных стратегий HR-брендинга позволяет выделить несколько ключевых направлений их трансформации под влиянием поколенческого перехода.

Переориентация коммуникационных каналов. Традиционные инструменты привлечения персонала — job-порталы, карьерные ярмарки, корпоративный сайт — утрачивают свою эффективность применительно к зумерам. Исследования показывают, что 73% представителей поколения Z использует социальные сети как основной канал поиска информации о потенциальных работодателях, при этом приоритетными платформами выступают TikTok, Instagram* (является продукцией компанией Meta и запрещена на территории РФ) и YouTube [13]. Корпоративный контент, ориентированный на данную аудиторию, должен быть нативным, аутентичным и видеосцентричным: постановочные имиджевые ролики воспринимаются критически, тогда как документальные свидетельства реального опыта сотрудников («рабочий день изнутри») демонстрируют высокую вовлечённость аудитории [14].

Аутентичность и прозрачность бренда. Поколение Z, выросшее в эпоху информационной перегрузки и широко использующее инструменты верификации данных (Glassdoor, LinkedIn, тематические форумы), отличается высокой устойчивостью к традиционным рекламным нарративам. Исследование Edelman Trust Barometer (2022) фиксирует, что 81% зумеров проверяют достоверность заявлений работодателя через отзывы сотрудников и социальные медиа прежде, чем принять решение о подаче заявки на вакансию [15]. Соответственно, расхождение между декларируемым и реальным опытом сотрудника (so-called «employer brand gap») становится критическим фактором риска: негативный отзыв бывшего работника, распространённый в социальных сетях, может нивелировать значительные инвестиции в рекламную кампанию работодателя.

Переосмысление компенсационной логики EVP. Вопреки распространённому стереотипу, зумеры не являются безразличными к уровню заработной платы — напротив, финансовый прагматизм, обусловленный опытом наблюдения за экономическими трудностями семьи в период кризиса 2008–2009 годов, делает вознаграждение значимым фактором. Однако определяющим является не абсолютный уровень оплаты труда, а прозрачность и справедливость компенсационной модели: требование равной оплаты за равный труд независимо от демографических характеристик воспринимается как норма, а не льгота [16]. Одновременно возрастает значимость нефинансовых компонентов EVP: образовательные субсидии, доступ к профессиональным платформам обучения, корпоративное благополучие (wellbeing-программы) входят в базовый набор ожиданий.

Гибкость как системообразующий элемент EVP. Пандемия COVID-19 значительно ускорила распространение дистанционных и гибридных форматов занятости, однако для зумеров гибкость является не ситуативной адаптацией, а фундаментальным принципом организации труда. По данным FlexJobs (2023), 84% зумеров отдадут предпочтение гибриднему формату работы, при этом содержательным является не столько физическое местонахождение, сколько автономия в управлении рабочим временем [17]. Жёсткие временные регламенты, характерные для традиционной офисной культуры, воспринимаются как анахронизм и существенно снижают привлекательность работодателя.

Скорость карьерного развития и непрерывное обучение. Поколение Z демонстрирует значительно более короткий горизонт лояльности к конкретному работодателю по сравнению с предшествующими поколениями: медианный срок пребывания в одной компании для зумеров, по различным оценкам, не превышает 2–3 лет [18]. Данная тенденция обусловлена не меркантильностью или неустойчивостью, как её нередко трактуют представители старших поколений управленцев, а рациональным восприятием карьерного развития как нелинейного процесса накопления разнообразного опыта. Следовательно, работодатели, способные предложить интенсивные программы обучения, ротации и внутренней мобильности, получают конкурентное преимущество, поскольку формируют стимулы для более длительного удержания сотрудников.

Выход зумеров на рынок труда происходит в условиях одновременного присутствия в организациях нескольких поколений, что порождает специфическую управленческую проблему. Исследования фиксируют устойчивое поколенческое напряжение: руководители-представители поколений X и бумеров нередко воспринимают запросы зумеров как завышенные или инфантильные, тогда как сами зумеры расценивают традиционную управленческую культуру как устаревшую и неаутентичную [19].

Данное противоречие имеет непосредственное значение для HR-брендинга: организации, в которых доминирует управленческая культура старших поколений, не адаптированная к ценностям зумеров, будут систематически проигрывать конкуренцию на рынке молодых специалистов вне зависимости от уровня заработной платы или инвестиций в рекламные коммуникации. Подлинная трансформация HR-бренда требует изменений на уровне организационной культуры, стиля руководства и корпоративных процессов, а не исключительно корректировки коммуникационной стратегии.

Признанной практикой управления мультипоколенческой средой является реверсивное наставничество (reverse mentoring), при котором молодые сотрудники передают цифровые компетенции и представления о современной рабочей культуре более опытным коллегам и руководителям [20]. Данный инструмент одновременно решает задачу передачи знаний и посылает значимый символический сигнал о

том, что организация воспринимает зумеров как полноправных участников трудового диалога, а не пассивных объектов управленческого воздействия.

Поколенческие изменения на рынке труда органично сопряжены с процессами цифровой трансформации всей системы управления человеческими ресурсами. Использование технологий искусственного интеллекта в процессах рекрутинга, адаптации и оценки персонала становится одновременно инструментом повышения операционной эффективности и элементом формирования HR-бренда, воспринимаемым зумерами как маркер технологической зрелости организации [21].

Чат-боты на карьерных страницах, геймифицированные процессы отбора, персонализированные обучающие треки на основе предиктивной аналитики — всё это воспринимается поколением Z как норма качественного кандидатского и сотрудинческого опыта. Инертность в вопросах технологического обновления HR-процессов транслируется зумерами как свидетельство общей архаичности организационной культуры, что негативно влияет на привлекательность работодателя [22].

Вместе с тем необходимо зафиксировать и контрдвижение: несмотря на цифровую нативность, зумеры демонстрируют выраженный запрос на человекоцентричность в управлении — живое взаимодействие с руководителем, регулярную содержательную обратную связь (feedback), ощущение причастности к принятию решений. Парадоксальным образом именно максимально цифровизированное поколение наиболее остро ощущает дефицит человеческого контакта, что свидетельствует о сложной, амбивалентной природе его трудовых ожиданий и исключает возможность исключительно технологических ответов на поколенческий вызов [23].

Проведённый анализ позволяет сформулировать ряд ключевых положений, характеризующих современное состояние HR-брендинга в условиях поколенческого перехода. Во-первых, трансформация HR-брендинга под влиянием поколения Z носит системный, а не косметический характер. Речь идёт не о корректировке коммуникационных форматов или обновлении визуальной идентичности карьерного раздела сайта, а о пересмотре фундаментальных оснований трудового договора — содержания работы, режима её осуществления, характера отношений с работодателем.

Во-вторых, аутентичность становится критическим измерением HR-бренда, вытесняя традиционную имиджевую логику. Расхождение между декларируемыми ценностями и реальными практиками работодателя, которое в условиях работы с предшествующими поколениями могло оставаться латентным, в цифровую эпоху неизбежно обнаруживается и становится источником репутационного ущерба.

В-третьих, социальная повестка, инклюзивность и ментальное здоровье переходят из разряда факультативных элементов EVP в обязательные атрибуты конкурентоспособного предложения работодателя. Организации, игнорирующие данный запрос, будут систематически проигрывать конкуренцию за кадры молодого поколения.

В-четвёртых, успешная адаптация HR-брендинга к ожиданиям зумеров требует трансформации организационной культуры, что неизбежно затрагивает интересы представителей старших поколений, образующих сегодня большинство руководящего состава компаний. Данное обстоятельство делает поколенческий переход источником внутриорганизационного напряжения, управление которым становится самостоятельной управленческой задачей.

В-пятых, поколение Z не является однородным: внутрикогортное разнообразие по социально-экономическому происхождению, образовательному уровню, культурному контексту и индивидуальным ценностным ориентациям весьма значительно. Следовательно, сегментация целевой аудитории HR-брендинга внутри данной когорты представляет собой перспективное и необходимое направление как научных исследований, так и практики управления персоналом.

Таким образом, поколенческий переход выступает не просто очередным демографическим сдвигом на рынке труда, но катализатором глубокой реконфигурации всей системы отношений между работодателем и работником. Организации, способные своевременно переосмыслить логику HR-брендинга в соответствии с описанными тенденциями, получают долгосрочное конкурентное преимущество в борьбе за человеческий капитал. Те же, кто воспроизводит устаревшие модели ценностного предложения, рискуют оказаться в положении хронического кадрового дефицита, не поддающегося преодолению исключительно через механизм заработной платы.

Научный руководитель: доцент кафедры Бренд-коммуникаций, к.культ. Савицкая В.Ю.

Список литературы

1. Ambler T., Barrow S. Бренд работодателя // Journal of Brand Management. — 1996. — Т. 4, № 3. — С. 185–206.
2. Mosley R. W. Клиентский опыт, организационная культура и бренд работодателя // Journal of Brand Management. — 2007. — Т. 15, № 2. — С. 123–134.
3. Minchington B. Бренд работодателя: привлечение, вовлечение и удержание. — Аделаида: Collective Learning Australia, 2006. — 316 с.

4. Strauss W., Howe N. Поколения: история будущего Америки с 1584 по 2069 гг. — Нью-Йорк: William Morrow, 1991. — 538 с.
5. Lyons S., Kuron L. Поколенческие различия на рабочем месте: обзор доказательств и направления будущих исследований // *Journal of Organizational Behavior*. — 2014. — Т. 35, Прил. 1. — С. S139–S157.
6. Schroth H. Готовы ли вы к поколению Z на рабочем месте? // *California Management Review*. — 2019. — Т. 61, № 3. — С. 5–18.
7. Dimock M. Определение поколений: где заканчиваются миллениалы и начинается поколение Z. — Вашингтон: Pew Research Center, 2019. — 8 с.
8. Prensky M. Цифровые аборигены, цифровые иммигранты // *On the Horizon*. — 2001. — Т. 9, № 5. — С. 1–6.
9. Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey. Глобальное исследование поколения Z и миллениалов 2023 года. — Лондон: Deloitte Insights, 2023. — 47 с.
10. Turner A. Поколение Z: технологии и социальный интерес // *The Journal of Individual Psychology*. — 2015. — Т. 71, № 2. — С. 103–113.
11. McKinsey & Company. Эффективные стратегии удержания сотрудников в эпоху поколения Z. — Нью-Йорк: McKinsey, 2023. — 32 с.
12. American Psychological Association. Исследование работы и благополучия. — Вашингтон: APA, 2022. — 24 с.
13. Monster Worldwide. Будущее работы: отчет о поколении Z. — Нью-Йорк: Monster, 2022. — 38 с.
14. Backhaus K., Tikoo S. Концептуализация и исследование бренда работодателя // *Career Development International*. — 2004. — Т. 9, № 5. — С. 501–517.
15. Edelman Trust Barometer 2022: Special Report on Trust at Work. Барометр доверия Edelman 2022: специальный отчет о доверии на работе. — Чикаго: Edelman, 2022. — 52 с.
16. Francis T., Hoefel F. «Настоящее поколение Z»: поколение Z и его значение для компаний. — McKinsey & Company, 2018. — 9 с.
17. FlexJobs. Состояние удаленной работы 2023. — Боулдер: FlexJobs, 2023. — 18 с.
18. U.S. Bureau of Labor Statistics. Обзор продолжительности занятости работников. — Вашингтон: BLS, 2022.
19. Zemke R., Raines C., Filipczak B. Поколения на работе: управление конфликтом ветеранов, беби-бумеров, поколения X и поколения Nexters. — Нью-Йорк: АМАСОМ, 2000. — 254 с.
20. Murphy W. M. Обратное наставничество на работе: развитие межпоколенческого обучения и лидеров-миллениалов // *Human Resource Management*. — 2012. — Т. 51, № 4. — С. 549–573.
21. Tambe P., Cappelli P., Yakubovich V. Искусственный интеллект в управлении человеческими ресурсами: вызовы и пути развития // *California Management Review*. — 2019. — Т. 61, № 4. — С. 15–42.
22. Bondarouk T., Ruël H. Электронное управление человеческими ресурсами: вызовы цифровой эпохи // *The International Journal of Human Resource Management*. — 2009. — Т. 20, № 3. — С. 505–514.
23. Katz R. L. Информационное общество: международная перспектива. — Нью-Йорк: Praeger, 1988. — 168 с.

References

1. Ambler T., Barrow S. The employer brand. *Journal of Brand Management*. 1996. Vol. 4, No. 3. Pp. 185–206.
2. Mosley R. W. Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*. 2007. Vol. 15, No. 2. Pp. 123–134.
3. Minchington B. Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. Adelaide: Collective Learning Australia, 2006. 316 pp.
4. Strauss W., Howe N. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: William Morrow, 1991. 538 pp.
5. Lyons S., Kuron L. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*. 2014. Vol. 35, Suppl. 1. Pp. S139–S157.
6. Schroth H. Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*. 2019. Vol. 61, No. 3. Pp. 5–18.
7. Dimock M. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Washington: Pew Research Center, 2019. 8 pp.
8. Prensky M. Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*. 2001. Vol. 9, No. 5. Pp. 1–6.
9. Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey. London: Deloitte Insights, 2023. 47 pp.
10. Turner A. Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*. 2015. Vol. 71, No. 2. Pp. 103–113.
11. McKinsey & Company. Effective employee retention strategies in the era of Generation Z. New York: McKinsey, 2023. 32 pp.
12. American Psychological Association. Work and well-being survey. Washington: APA, 2022. 24 pp.
13. Monster Worldwide. The Future of Work: Generation Z Report. New York: Monster, 2022. 38 pp.
14. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 2004. Vol. 9, No. 5. Pp. 501–517.

15. Edelman Trust Barometer 2022: Special Report on Trust at Work. Chicago: Edelman, 2022. 52 pp.
16. Francis T., Hoefel F. 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company, 2018. 9 pp.
17. FlexJobs. State of Remote Work 2023. Boulder: FlexJobs, 2023. 18 pp.
18. U.S. Bureau of Labor Statistics. Employee Tenure Summary. Washington: BLS, 2022.
19. Zemke R., Raines C., Filipczak B. Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. New York: AMACOM, 2000. 254 pp.
20. Murphy W. M. Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. Human Resource Management. 2012. Vol. 51, No. 4. Pp. 549–573.
21. Tambe P., Cappelli P., Yakubovich V. Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. California Management Review. 2019. Vol. 61, No. 4. Pp. 15–42.
22. Bondarouk T., Ruël H. Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. The International Journal of Human Resource Management. 2009. Vol. 20, No. 3. Pp. 505–514.
23. Katz R. L. The Information Society: An International Perspective. New York: Praeger, 1988. 168 pp.

УДК 659.1**В. Ю. Славина**

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

EVENT-ИНДУСТРИЯ В РОССИИ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ, ТРЕНДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

© В. Ю. Славина, 2026

Аннотация. Статья посвящена анализу современного состояния и перспектив развития event-индустрии в России. В ней рассматриваются ключевые тренды, влияющие на отрасль, такие как цифровизация, внедрение новых технологий, изменение запросов аудитории и необходимость повышения стандартов качества. Подчеркивается, что event-индустрия охватывает широкий спектр мероприятий — от деловых конференций и форумов до культурных фестивалей и корпоративных событий, играя важную роль в развитии экономики, внутреннего туризма и формировании новых культурных практик.

Ключевые слова: event-индустрия, событийный туризм, цифровизация, инновации, профессиональные стандарты, безопасность мероприятий.

© V.Yu. Slavina, 2026

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

EVENT INDUSTRY IN RUSSIA: CURRENT STATE, TRENDS, AND PROSPECTS

The article is devoted to the analysis of the current state and development prospects of the event industry in Russia. It examines key trends affecting the sector, such as digitalization, the introduction of new technologies, changing audience demands, and the need to improve quality standards. It is emphasized that the event industry covers a wide range of activities — from business conferences and forums to cultural festivals and corporate events, playing an important role in the development of the economy, domestic tourism, and the formation of new cultural practices.

Keywords: event industry, event tourism, digitalization, innovations, professional standards, event safety.

Event-индустрия в России сегодня представляет собой один из наиболее динамично развивающихся секторов экономики, охватывающий организацию и проведение мероприятий самого разного формата — от деловых конференций, форумов и выставок до масштабных фестивалей, концертов и корпоративных событий. Эта отрасль играет значимую роль не только в сфере услуг, но и в развитии внутреннего туризма, стимулировании деловой активности, формировании новых культурных практик и укреплении имиджа регионов. В последние годы event-индустрия столкнулась с серьезными вызовами: пандемия COVID-19, геополитическая нестабильность и стремительная цифровизация кардинально изменили рынок, заставив организаторов искать новые форматы и подходы. В статье анализируется современное состояние event-индустрии в России, выделяются ключевые тренды и факторы успешности, а также рассматриваются перспективы развития отрасли в условиях глобальных перемен.

Event-индустрия включает в себя широкий спектр мероприятий, которые можно классифицировать по целям, аудитории и формату. К основным видам относятся деловые мероприятия (конференции, форумы, семинары, выставки), развлекательные и культурные события (фестивали, концерты, праздники), спортивные события, а также корпоративные мероприятия (тимбилдинги, презентации, юбилеи). Особое место занимают деловые мероприятия, которые, по классификации исследователей Радыгиной Е.Г., Ошкординой А.А. и Кошелевой А.И., делятся на официальные (подписание контрактов), образовательные (тренинги), информационные (презентации), сетевые (нетворкинг) и мотивационные. [1] Event-индустрия тесно связана с МICE-сектором, событийным туризмом и выставочной деятельностью, что делает её важным элементом современной экономики и инструментом продвижения регионов.

По данным исследований ВНИЦ R&C и аналитических обзоров, объём российского рынка event-услуг в 2024 году составил около 130 млрд рублей, причём более 80% оборота приходится на Москву и Московскую область. В 2020 году индустрия понесла значительные убытки из-за пандемии: падение выручки достигало 38%, однако уже в 2021–2024 годах наблюдается устойчивое восстановление и рост рынка примерно на 14% ежегодно.[2] Большинство компаний отмечают увеличение числа мероприятий и оборотов. В структуре рынка преобладают молодые компании (до 5 лет на рынке), а по количеству организаций лидируют Центральный, Северо-Западный и Приволжский федеральные округа. Это свидетельствует о высокой конкуренции и постоянном обновлении игроков на рынке.

Современные тенденции в event-индустрии обусловлены как технологическими инновациями, так и изменением запросов аудитории. Одним из главных трендов стала цифровизация: всё больше мероприятий проводится в онлайн- или гибридном формате, что позволяет расширить аудиторию, снизить издержки и обеспечить доступность событий для участников из разных регионов. Важную роль играет интерактивность и персонализация — участники ожидают активного вовлечения, индивидуальных программ и использования мультимедийных технологий. Социальная ответственность становится неотъемлемой частью организации: организаторы уделяют внимание экологическим и социальным аспектам, внедряют принципы устойчивого развития. Всё шире применяется искусственный интеллект для анализа данных, оптимизации процессов и повышения эффективности взаимодействия с аудиторией. Наблюдается рост многодневных и тематических мероприятий, сочетающих деловую и развлекательную программу, что позволяет создавать уникальные впечатления и формировать долгосрочные связи между участниками.

Развитие event-индустрии в России сопровождается не только технологическими и организационными инновациями, но и формированием новых профессиональных стандартов, что проявляется в росте спроса на квалифицированных специалистов, способных работать в условиях многозадачности, быстро адаптироваться к изменениям и применять современные инструменты управления проектами. В последние годы на рынке труда наблюдается устойчивый интерес к профессиям, связанным с организацией мероприятий: event-менеджеры, продюсеры, технические специалисты, специалисты по digital-коммуникациям и аналитике данных становятся востребованными кадрами не только в столице, но и в регионах. Это связано с тем, что бизнес всё активнее использует событийный маркетинг для продвижения продуктов, укрепления бренда и формирования лояльности клиентов, а государственные структуры — для реализации программ по развитию территорий и поддержке культурных инициатив. В ответ на эти запросы образовательные учреждения и тренинг-центры расширяют спектр программ подготовки, внедряя практические кейсы, мастер-классы от ведущих экспертов отрасли и стажировки на реальных проектах, что способствует повышению качества кадрового потенциала отрасли.

Особое внимание в современной event-индустрии уделяется вопросам безопасности и устойчивости мероприятий. В условиях роста числа крупных событий вопросы обеспечения физической и информационной безопасности участников выходят на первый план: внедряются современные системы контроля доступа, видеонаблюдения, разрабатываются протоколы реагирования на чрезвычайные ситуации. Одновременно с этим усиливается тренд на экологичность: организаторы стремятся минимизировать углеродный след, внедряют раздельный сбор отходов, используют многоразовые материалы и цифровые решения вместо бумажных носителей. Социальная ответственность становится неотъемлемой частью корпоративной культуры event-компаний: многие из них реализуют благотворительные проекты, поддерживают местные сообщества и продвигают инклюзивные форматы, обеспечивая доступность мероприятий для людей с ограниченными возможностями здоровья.

В перспективе ближайших лет event-индустрия в России продолжит интегрироваться в глобальное экономическое и культурное пространство, несмотря на внешние ограничения.[3] Ожидается дальнейшее развитие внутреннего туризма и событийной инфраструктуры в регионах, что позволит диверсифицировать рынок и снизить зависимость от столичных площадок. Важную роль сыграют международные партнёрства в рамках новых экономических союзов и объединений, что

откроет дополнительные возможности для обмена опытом, привлечения инвестиций и реализации совместных проектов. Внедрение передовых технологий — искусственного интеллекта, виртуальной и дополненной реальности, блокчейн-решений для билетных систем — позволит создавать уникальные форматы мероприятий, повышать их эффективность и расширять аудиторию. Всё это свидетельствует о том, что event-индустрия в России не только успешно преодолевает вызовы времени, но и становится драйвером инноваций, способствуя развитию экономики, укреплению социальных связей и формированию современной культурной среды.

В долгосрочной перспективе event-индустрия в России будет всё теснее интегрироваться с такими сферами, как digital-экономика, креативные индустрии и туризм, формируя новые гибридные форматы и экосистемы для профессионального и личностного развития. Уже сегодня можно наблюдать, как крупные деловые форумы и фестивали становятся не просто площадками для обмена опытом, а полноценными городами будущего, где тестируются инновационные решения в области урбанистики, транспорта, коммуникаций и устойчивого развития. Это открывает дополнительные возможности для межотраслевого сотрудничества, привлечения инвестиций и формирования позитивного имиджа страны на международной арене.

Особое значение приобретает развитие региональных event-кластеров, которые позволяют не только равномерно распределять экономическую активность по территории России, но и сохранять уникальное культурное наследие, поддерживать местные таланты и создавать новые точки притяжения для туристов. В этом контексте возрастает роль малых и средних городов, где при поддержке государства и частного бизнеса реализуются проекты по созданию современных конгресс-центров, арт-пространств и фестивальных площадок. Такие инициативы способствуют развитию местной экономики, созданию рабочих мест и повышению качества жизни населения.

Важным вызовом для отрасли остаётся необходимость постоянного повышения стандартов качества и прозрачности. В условиях высокой конкуренции выигрывают те организаторы, кто способен предложить не просто мероприятие, а уникальный опыт, основанный на глубоком понимании потребностей аудитории и применении лучших мировых практик. Это требует развития профессиональных сообществ, обмена знаниями и внедрения единых этических норм, что позволит укрепить доверие между всеми участниками рынка — от заказчиков и подрядчиков до конечных потребителей услуг.

В будущем event-индустрия в России будет всё активнее интегрироваться с наукой и образованием, превращаясь в площадку для апробации новых технологий и формирования профессиональных компетенций. Уже сегодня ведущие университеты и исследовательские центры сотрудничают с организаторами крупных форумов и фестивалей, создавая на их базе «живые лаборатории», где студенты и молодые специалисты могут не только получить теоретические знания, но и применить их на практике, работая над реальными кейсами. Такой подход способствует появлению нового поколения профессионалов, способных мыслить нестандартно, работать в мультидисциплинарных командах и быстро адаптироваться к меняющимся условиям рынка.

Не менее важным направлением развития становится укрепление связей между event-индустрией и креативными секторами экономики. Границы между организацией мероприятий, современным искусством, дизайном, медиа и цифровыми технологиями становятся всё более размытыми. Это приводит к рождению уникальных форматов: иммерсивных выставок, интерактивных театральных постановок, гибридных фестивалей, где физическое пространство дополняется виртуальной реальностью. Подобные проекты привлекают новую, особенно молодую аудиторию, для которой важен не только контент, но и эмоциональное вовлечение, возможность стать соавтором происходящего.

В условиях глобальной цифровизации возрастает и значение аналитики больших данных для event-индустрии.[4] Сбор и обработка информации о поведении участников позволяют не только оценивать эффективность прошедших мероприятий, но и прогнозировать тренды, формировать персонализированные предложения и выстраивать долгосрочные отношения с аудиторией. Организаторы получают возможность точно измерять ROI (возврат инвестиций), оптимизировать бюджеты и повышать лояльность клиентов, что особенно актуально в условиях высокой конкуренции.

Наконец, нельзя не отметить растущую роль event-индустрии как инструмента «мягкой силы» и общественной дипломатии. Международные конференции, культурные фестивали и спортивные события становятся площадками для диалога между странами, способствуют укреплению взаимопонимания и формированию позитивного образа России в мире.[5] Внутренние же мероприятия играют ключевую роль в консолидации общества, сохранении исторической памяти и продвижении национальных ценностей.

Одним из ключевых векторов развития event-индустрии в ближайшие годы станет интеграция метавселенных и технологий расширенной реальности (XR) в организацию мероприятий. Виртуальные пространства, аватары, цифровые двойники площадок и гибридные форматы позволят создавать уникальные события, не ограниченные физическими рамками. Участники смогут посещать выставки, конференции и фестивали из любой точки мира, взаимодействуя друг с другом и с контентом на качественно новом уровне. Это не только расширяет географию аудитории, но и открывает безграничные возможности для креативных решений, спонсорских интеграций и сбора аналитики о поведении пользователей в цифровой среде.

Параллельно с технологическим развитием будет усиливаться запрос на аутентичность и локальный контекст. В условиях глобализации возрастает ценность уникальных впечатлений, связанных с историей, культурой и природой конкретного региона. Event-проекты всё чаще будут строиться вокруг локальных брендов, народных промыслов, гастрономических традиций и исторических нарративов. Такой подход способствует развитию внутреннего туризма, поддержке малого бизнеса и сохранению нематериального культурного наследия. Организаторы станут своего рода «культурными брокерами», которые соединяют современные тренды с глубинными традициями, создавая события, вызывающие сильный эмоциональный отклик.

Важнейшим фактором устойчивости отрасли станет формирование экосистем и профессиональных объединений. В условиях высокой динамики рынка критически важно создавать площадки для обмена опытом, разработки единых стандартов качества и коллективной защиты интересов участников. Ассоциации event-операторов, образовательные хабы и межотраслевые альянсы будут способствовать росту прозрачности рынка, повышению квалификации кадров и внедрению этических норм. Это укрепит доверие заказчиков и инвесторов, а также повысит инвестиционную привлекательность отрасли в целом.

В конечном счёте, event-индустрия в России движется к модели, где каждое мероприятие рассматривается не как разовое событие, а как часть долгосрочной стратегии — будь то развитие бренда, продвижение территории или формирование сообщества. Успех будет определяться способностью организаторов мыслить стратегически, выстраивать прочные партнёрские связи и создавать проекты, которые оставляют значимый след в экономике, культуре и жизни людей. Именно такие события станут драйверами роста и символом новой эпохи в развитии отечественной индустрии впечатлений.

Научный руководитель: и.о.заведующий кафедры бренд-коммуникаций, доцент, к.культ. Савицкая Вероника Юрьевна

Список литературы

1. Радыгина Е.Г., Ошкордина А.А., Кошелева А.И. Особенности деловых мероприятий в ивент-индустрии // Экономика, предпринимательство и право, 2023, Том 13, № 9.
2. EVENT-индустрия краткий анализ рынка URL: <https://vc.ru/marketing/2268873-analiz-rynka-event-industrii-v-rossii> (дата обращения: 10.04.2026)
3. Коркина И. Состояние российской event-индустрии и роль «тайного покупателя» : MarketingPeople, 2024 URL: <https://marpeople.com/articles/3466/tajnyj-pokupatel-v-rolivernogo-pomosnika-pri-analize-itogov-so> (дата обращения: 10.04.2026)
4. Стартап-кафе: Event Tech: StartupCafe, 2022
5. Место встречи кабельного бизнеса и металлургов. Выставка WIRE 2026 состоится в Москве 26 по 28 мая 2026 года: RusCable.ru, 2026, URL: https://www.ruscable.ru/news/2026/03/31/Mesto_vstrechi_kabelynogo_biznesa_i_metallurgov_Vy/ (дата обращения: 10.04.2026)

Reference

1. Radygina E.G., Oshkordina A.A., Kosheleva A.I. Features of business events in the event industry // *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, 2023, Vol. 13, No. 9.
2. EVENT industry: brief market analysis. URL: <https://vc.ru/marketing/2268873-analiz-rynka-event-industrii-v-rossii> (accessed: 10.04.2026)
3. Korkina I. The state of the Russian event industry and the role of the "mystery shopper": *MarketingPeople*, 2024. URL: <https://marpeople.com/articles/3466/tajnyj-pokupatel-v-rolivernogo-pomosnika-pri-analize-itogov-so> (accessed: 10.04.2026)
4. Startup Café: Event Tech: *StartupCafe*, 2022
5. Meeting place for cable business and metallurgists. WIRE 2026 exhibition will take place in Moscow from May 26 to 28, 2026: *RusCable.ru*, 2026. URL: https://www.ruscable.ru/news/2026/03/31/Mesto_vstrechi_kabelynogo_biznesa_i_metallurgov_Vy (accessed: 10.04.2026)

УДК 659

С.А. Белова

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

ВИЗУАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА В СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ СФЕРЕ

В статье анализируются теоретические основы визуальной коммуникации как ключевого инструмента продвижения бренда в социокультурной сфере. Рассматриваются понятия «бренд» и «визуальная коммуникация», их функции, структура и роль в формировании эмоциональной связи с аудиторией. Особое внимание уделяется элементам визуальной айдентики и их практическому применению на примерах российских культурных пространств. Подчеркивается значение дизайна среды, цифрового контента и фирменного стиля для создания целостного образа бренда.

Ключевые слова: визуальная коммуникация, бренд, айдентика, фирменный стиль, дизайн, социокультурная среда.

S.A. Belova

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

VISUAL COMMUNICATION AS A TOOL FOR BRAND PROMOTION IN THE SOCIO-CULTURAL SPHERE

This article analyzes the theoretical foundations of visual communication as a key tool for brand promotion in the sociocultural sphere. It examines the concepts of "brand" and "visual communication," their functions, structure, and role in fostering an emotional connection with the audience. Particular attention is paid to the elements of visual identity and their practical application, using examples from Russian cultural spaces. The importance of environmental design, digital content, and corporate identity in creating a cohesive brand image is emphasized.

Keywords: visual communication, brand, identity, corporate style, design, socio-cultural environment.

В условиях современного информационного общества визуальная коммуникация становится одним из ключевых инструментов взаимодействия бренда с аудиторией. Человек ежедневно сталкивается с огромным потоком информации, и значительная её часть воспринимается именно через зрение. В результате внимание превращается в ограниченный ресурс, за который активно конкурируют не только коммерческие компании, но и культурные пространства, такие как музеи, арт-центры и общественные зоны отдыха. В такой ситуации бренд уже нельзя рассматривать просто как торговую марку или название товара. Это целая система смыслов, ценностей и ассоциаций, которая формируется в сознании человека. Поэтому именно визуальные коммуникации позволяют передать эти смыслы быстро, ярко и без лишних слов, создавая первое, но очень сильное впечатление о бренде.

Особенно заметна роль визуальной коммуникации в социокультурной сфере. Если у обычных коммерческих брендов главная цель - продать продукт, то социокультурные пространства работают совсем по-другому. Они создают культурный опыт, вовлекают людей в события, формируют атмосферу и эмоциональную связь. Здесь нельзя ограничиваться яркой рекламой, для этого нужен более глубокий, продуманный подход к визуальной айдентике, который учитывает историю места, его атмосферу и ожидания посетителей. Без этого пространство рискует остаться просто «ещё одним местом», а не стать настоящим брендом, к которому хочется возвращаться снова и снова.

Визуальная коммуникация по своей сути — это процесс передачи информации с помощью изображений, графических элементов, цвета, шрифтов и композиции. Её главная сила в том, что она воздействует на человека на уровне восприятия, почти не требуя долгого анализа. Человек видит — и сразу понимает настроение, ценности и идею. Поэтому визуальные сообщения часто работают эффективнее длинных текстов. В отечественной науке эту тему подробно разбирали Н.Ю. Буряк [1], А.А. Кашук [2], В.Ю. Козлова и А.В. Гнездилова [3], М.Ю. Муромцева [4], П.В. Булатская [5] и другие исследователи. Они показывают, как визуальный язык помогает бренду выделиться в перегруженном информационном поле.

Рассматривая функции визуальной коммуникации, можно выделить три основных направления, которые работают в тесной связке. Самая главная функция — информационная, которая помогает быстро донести ключевые сообщения о бренде и пространстве, на базе которого он сформирован. Экспрессивная функция отвечает за эмоции — она создает настроение, атмосферу, вызывает доверие, ностальгию или

восхищение через цвет, композицию и стиль. Прагматическая функция побуждает потребителя к действию. Прийти на событие, купить билет, сделать фото в фотозоне или просто остаться подольше.

Эффективность всей системы во многом зависит от ее структуры. На самом базовом уровне стоят простые элементы: точка, линия, форма, цвет и текстура. Рассматривая данные графические элементы, следует выделить, что именно их сочетание закладывает основу визуального языка. Геометрические формы часто ассоциируются со строгостью и современностью, а мягкие, органические линии - с теплом и естественностью.

Следующий аспект — это типографика, иконография и полноценные композиционные решения. Здесь уже формируется узнаваемый стиль бренда, который остается в памяти надолго.

Важнейшую роль в процессе коммуникаций играет дизайн. Дизайн в этом контексте не сводится к красивому оформлению, но становится инструментом передачи смыслов, соединяя художественную сторону с функциональной и создавая привлекательные и понятные визуальные решения.

Как правило, в брендинге социокультурных пространств используется несколько видов дизайн, так графический дизайн отвечает за логотипы, афиши, постеры и цифровой контент, а коммуникационный дизайн незаменим при построении диалога с аудиторией. Удобные сайты и интуитивно понятные приложения создаются при помощи веб-дизайна. Важно помнить, что онлайн пространство сегодня нередко становится главным каналом общения с посетителями, первой точкой касания с ними, вот почему единый стиль в социальных сетях, на сайте, в приложении и в любом другом формате взаимодействия в цифровом пространстве важен для повышения узнаваемости и доверия.

Проведя анализ понятий выше, рассмотрим конкретные визуальные элементы, особенно значимые для продвижения бренда в социокультурной среде.

Логотип — первый и самый заметный из таких элементов. Логотип — это своего рода визитная карточка и должен мгновенно передавать суть пространств. Здесь хотелось бы привести в пример фудмолл «VOKZAL 1853» в Санкт-Петербурге. До 2022 года фудмолл был торговым центром «Варшавский экспресс», а до того — Варшавским вокзалом, функционировавшим с 1853 по 2001 годы. Логотип сохранил исторический код вокзала, но связал его с современностью. Название отсылает к году постройки здания и одновременно подчеркивает идею места, где люди встречаются и испытывают сильные эмоции. Любопытной деталью можно назвать и то, что при сохранении даты основания постройки, название отсылает ко времени «1853» как 18 часов 53 минуты, т.е. то время, когда люди встречаются, чтобы провести вместе время после работы.

Занимавшееся брендингом агентство «ENDY» специально оставило визуальную и концептуальную отсылку к изначальному предназначению пространства. Варшавский вокзал был одним из первых железнодорожных вокзалов России, откуда отправлялись поезда в Европу. В XIX веке вокзал был тем самым местом долгожданных встреч, ожидания и предвкушения новых впечатлений. Именно эту атмосферу дизайнеры решили возродить в современном формате: создать не просто фудмолл с ресторанами, а живое социокультурное пространство, куда люди стремятся попасть, чтобы затем «отправиться» в гастрономическое или культурное путешествие.

Очевидно, что логотип получился точным и многозначным. Будучи стилизованным под табличку на вагоне поезда или старинный железнодорожный указатель пути, логотип прост, лаконичен и мгновенно узнаваем. Современный, не содержащий лишних элементов, шрифт логотипа помогает логотипу избавиться от налета архаики и не выглядеть музейным экспонатом, а оставаться живым и актуальным. При этом логотип органично вписывается в историческую архитектуру здания с ее высокими потолками, кирпичной кладкой и металлическими конструкциями.

Все вместе превращает коммерческий объект в полноценный бренд, наполненный смыслом и характером. Историческое здание не утратило своей уникальности и не превратилось в очередное безликое пространство в городе, но стало главным героем локации. На входе гостей встречает настоящий паровоз XIX века, интерьеры сохраняют атмосферу того времени, а современные графические элементы (логотип, цвета, указатели) гармоничны в этом пространстве.

Уже упомянутая цветовая палитра — второй важнейший элемент. Для локации были выбраны преимущественно теплые оттенки (оранжевый, теплый бежевый, мягкий желтый), что создает ощущение уюта и гостеприимства — то, что нужно для пространства, куда люди приходят отдохнуть. Холодные тона (темно-синий, серый, графитовый) чаще используются в современных арт-пространствах, подчеркивая технологичность и минимализм. Наиболее выраженным примером такого подхода стало культурное пространство «ГЭС-2» в Москве. Здание бывшей электростанции было полностью переосмыслено архитектурным бюро «Renzo Piano Building Workshop» и реконструировано в один из главных центров современного искусства в России. Здесь преобладает строгая чёрно-белая гамма с металлическими акцентами: глубокий чёрный, чистый белый, разные оттенки серого и холодный блеск стали и бетона.

Анализ пространства позволяет увидеть, насколько точно цветовая палитра работает на сохранение и усиление исторического фундамента здания. Раньше здесь стояли огромные турбины, генераторы и металлические конструкции — всё это оставили как часть интерьера. Белая покраска стальных балок и перекрытий, серый бетон стен и чёрные акценты на элементах навигации не просто выглядят стильно — они прямо отсылают к промышленному прошлому электростанции. Всё это создаёт

ощущение большого, светлого и очень современного «цеха», где главным героем становится искусство, а не декор.

Третье — типографика. Шрифты задают характер бренда, его настроение и даже уровень доверия аудитории. Они работают как голос бренда, то есть могут звучать строго и современно, а могут — тепло и лично. В социокультурной сфере невероятно важно, чтобы типографика была не только эстетичной, но и помогала передавать главную идею пространства, будь то минимализм, творческая свобода или глубокий смысл.

Строгие геометрические гротески без засечек чаще всего выбирают для современных проектов, поскольку такие шрифты выглядят лаконично, технологично и легко читаются даже на больших расстояниях. А декоративные или рукописные шрифты, наоборот, добавляют тепла, индивидуальности и эмоциональности, поэтому их любят использовать в таких творческих проектах, где важно создать ощущение близости и искренности. Главное правило одно: шрифт должен оставаться читаемым на любых носителях, будь то огромные вывески или мобильная версия сайта.

Отличный пример продуманной типографики можно найти у арт-группы «Зерно». Это христианский творческий коллектив из Санкт-Петербурга, работающий на базе лютеранской церкви Анненкирхе. Группа уже более пяти лет создает иммерсивные инсталляции, выставки и концерты, где «библейские темы» разговаривают с современным человеком на понятном визуальном языке. Типографика группы «Зерно» идеально отражает принятую ей концепцию: современную, смелую, живую.

На официальном сайте группы основной шрифт — строгий геометрический гротеск без засечек. Он используется для заголовков, меню, текстов афиш. Чистые линии, ровные пропорции и минимализм делают сайт легким для восприятия даже при использовании мобильной версии сайта. Это особенно важно, т.к. «Зерно» активно работает с молодой аудиторией, привыкшей к быстрому цифровым форматам. Шрифт не отвлекает, а помогает сосредоточиться на главном: анонсах выставок и описаниях инсталляций.

К примеру, на афишах в социальных сетях типографика становится более выразительной. Дизайнеры нередко используют смелые комбинации, где основной гротеск дополнен акцентами с легкой «поломкой» или стилизацией, отсылающей к цифровой культуре и современному искусству. В афише выставки «Апокалипсис» буквы слегка «съезжают» или искажаются, что создает эффект цифрового шума, однако при этом они остаются полностью читаемыми. Такой прием транслирует идею, что вечные темы Библии звучат и в сегодняшнем мире, полном технологий и быстрых изменений. Рукописные или декоративные элементы появляются лишь точечно: в подписях или акцентных фразах, тем самым добавляя тепла и персонализации, будто приглашая зрителя к беседе.

Графические элементы и иллюстрации тоже играют большую роль. Они используются в афишах, навигации, соцсетях и в том числе на мерче. Простые иконки, стилизованные паттерны или тематические иллюстрации помогают создать свой уникальный визуальный язык. Для привлечения внимания в особо масштабных пространствах потребителя нужно «удивить» яркими, размашистыми объектами, но также можно внедрить в толпу людей персонажа, который отражает бренд, а именно маскот. В популярном культурном пространстве «Севкабель Порт», например, зимой появился маскот - «рыбка на коньках». Сначала это был просто персонаж на вывесках, потом его сделали живым: он встречал гостей на катке, у него появился мерч (шапки, шарфы, носки и другая продукция). Такой приём делает бренд живым и близким, особенно для семейной и молодежной аудитории.

Отдельное внимание стоит уделить визуальной навигации. В больших культурных пространствах она должна быть не только понятной, но и эстетически привлекательной. Указатели, пиктограммы, схемы и стрелки должны вписываться в общий стиль. В «Культурном квартале Брусницын» навигация сделана в едином минималистичном стиле: простые линии, фирменные цвета и понятные иконки. Человек не теряется, но при этом чувствует, что находится в продуманном, стильном месте.

Дизайн среды — это уже работа с самим пространством. Здесь визуальная коммуникация переходит из плоскости в масштаб. Архитектура, освещение, декор, фотозоны, мебель — всё должно работать вместе. В реконструированных промышленных объектах, которые всё чаще набирают популярность, например, заводы, вокзалы, электростанции. Дизайнеры специально сохраняют исторические детали и дополняют их современными графическими элементами. Именно так получилось в «Культурном квартале Брусницын» или «Севкабель Порт». Старые стены, бетон и металл сочетаются с яркими арт-объектами, создавая ощущение преемственности и новизны одновременно.

Для продвижения бренда социокультурного пространства дизайн среды является важнейшим инструментом удержания и привлечения аудитории. Интересным примером может послужить такое пространство, как «Новая Голландия», где дизайн среды выступает уникальным кодом пространства как узнаваемого городского бренда. Успешная реставрация исторических зданий, таких как лесных складов, кузницы, тюрьмы «Бутылки» и дома коменданта подчёркивает связь с наследием Санкт-Петербурга и придаёт месту аутентичность. А благоустройство территории — с липовыми аллеями, травяным садом и центральным газоном — продуманное голландской студией West 8 и ландшафтным бюро «Мох», создает комфортное пространство, подходящее для отдыха в любое время года. Зимой газон становится катком, где есть музыкальное и световое оформление, а летом прямо на лужайке посетители собираются как на пикник, чтобы встретиться с друзьями или посмотреть кино под открытым небом. Пространство

органично вписано в городской контекст в том числе благодаря минималистичной уличной мебели, отсылающей к традиционным чугунным оградам Петербурга.

Среда пространства многофункциональна, поскольку в ней есть место арт-инсталляциям, культурным мероприятиям, гастрономическим заведениям, магазинам локальных брендов, детской площадке в виде макета фрегата и разнообразным активностям. Все это привлекает широкую аудиторию и стимулирует регулярное посещение. Такой комплексный подход позиционирует Новую Голландию не просто как парк или арт-площадку, но динамичное социокультурное пространство, где историческая ценность неразрывно связана с современностью. Это усиливает узнаваемость пространства не только в городе, но и за его пределами, привлекая как местных жителей, так и туристов, формирует позитивный имидж и способствует распространению информации о Новой Голландии в том числе через контент, созданный посетителями.

В цифровой среде тоже нельзя забывать о единстве. Фотографии пространства, афиши мероприятий, сторис и видеоконтент в социальных сетях должны быть выполнены в одном стиле. Регулярные публикации с фирменными цветами, шрифтами и композицией поддерживают интерес аудитории и формируют устойчивый образ. Мерч, уникальная фирменная продукция бренда - тоже работает как продолжение бренда. Так человек уносит кусочек пространства с собой и становится его амбассадором.

Таким образом, для эффективного продвижения бренда в социокультурной сфере необходим целый комплекс визуальных элементов, которые работают как единая система:

- логотип и фирменный стиль как основа идентичности;
- продуманная цветовая палитра, которая вызывает нужные эмоции;
- типографика, задающая характер бренда;
- графические элементы, иллюстрации и иконография;
- визуальная навигация, удобная и эстетичная;
- дизайн среды, объединяющий архитектуру и графику;
- цифровой визуальный контент для социальных сетей и сайта;
- маскот и мерч как «живые» инструменты вовлечения.

Все эти компоненты должны быть связаны между собой и подчинены общей концепции. Только тогда визуальная коммуникация перестаёт быть просто «красивой картинкой» и становится мощным инструментом, который привлекает внимание, вызывает эмоции и формирует долгосрочную лояльность потребителя.

Подводя итог, можно сказать, что в современных условиях визуальные коммуникации — это не дополнение к бренду, а его основа. Особенно в социокультурной сфере, где важна не только информация, но и глубокое эмоциональное воздействие. Грамотно выстроенная визуальная стратегия помогает пространству выделиться среди конкурентов, создать свой неповторимый образ и стать настоящим культурным центром, к которому люди тянутся снова и снова. Теоретические основы и реальные примеры показывают, что успех во многом зависит именно от того, насколько продуманно и целостно работает визуальная айдентика в совокупности с единой концепцией пространства.

Список литературы:

1. Буряк Н. Ю. Визуальная коммуникация в медиaproстранстве // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. №5-1 (80). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vizualnaya-kommunikatsiya-v-mediaprostranstve> (дата обращения 09.04.2026)
2. Кашук А. А. Современный язык визуальной коммуникации // Российская школа связей с общественностью. 2021. №21. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-yazyk-vizualnoy-kommunikatsii> (дата обращения 09.04.2026)
3. Козлова В. Ю., Гнездилова А. В. Роль визуальных коммуникаций в успешности бизнеса // Вестник науки. 2023. №6 (63). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-vizualnyh-kommunikatsiy-v-uspeshnosti-biznesa> (дата обращения 09.04.2026)
4. Муромцева М. Ю. Визуальные коммуникации в современном информационном обществе // Культура и образование: научно-информационный журнал вузов культуры и искусств. 2023. №3 (50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vizualnye-kommunikatsii-v-sovremennom-informatsionnom-obschestve> (дата обращения 09.04.2026)
5. Булатская П. В. Особенности применения стратегий визуальных коммуникаций для рекламных компаний // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2025. №11-2 (110). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-primeneniya-strategiy-vizualnyh-kommunikatsiy-dlya-reklamnyh-kompaniy> (дата обращения 09.04.2026)

References

1. Buryak N. Yu. *Vizual'naya kommunikatsiya v mediaprostranstve* [Visual communication in the media space]. *Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i yestestvennykh nauk*. 2023. No. 5-1 (80). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vizualnaya-kommunikatsiya-v-mediaprostranstve> (date accessed: 09.04.2026). (in Rus.)

2. Kashchuk A. A. *Sovremennyy yazyk vizual'noy kommunikatsii* [Modern language of visual communication]. *Rossiyskaya shkola svyazey s obshchestvennost'yu*. 2021. No. 21. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-yazyk-vizualnoy-kommunikatsii> (date accessed: 09.04.2026). (in Rus.)

3. Kozlova V. Yu., Gnezdilova A. V. *Rol' vizual'nykh kommunikatsiy v uspekhakh biznesa* [The role of visual communications in business success]. *Vestnik nauki*. 2023. No. 6 (63). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-vizualnykh-kommunikatsiy-v-uspekhakh-biznesa> (date accessed: 09.04.2026). (in Rus.)

4. Muromtseva M. Yu. *Vizual'nyye kommunikatsii v sovremenном informatsionnom obshchestve* [Visual communications in the modern information society]. *Kul'tura i obrazovaniye: nauchno-informatsionnyy zhurnal vuzov kul'tury i iskusstv*. 2023. No. 3 (50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vizualnye-kommunikatsii-v-sovremenном-informatsionnom-obshchestve> (date accessed: 09.04.2026). (in Rus.)

5. Bulatskaya P. V. *Osobennosti primeneniya strategiy vizual'nykh kommunikatsiy dlya reklamnykh kompaniy* [Features of the application of visual communication strategies for advertising companies]. *Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i yestestvennykh nauk*. 2025. No. 11-2 (110). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-primeneniya-strategiy-vizualnykh-kommunikatsiy-dlya-reklamnykh-kompaniy> (date accessed: 09.04.2026). (in Rus.)

Научный руководитель: доцент кафедры бренд-коммуникаций ИБК, к.филол.н., Шевчук Е.В.

Scientific supervisor: associate professor of the department of brand communications, Institute of Business Communications, PhD, Shevchuk Ekaterina Vladimirovna

УДК 659.4

А.С. Астахова

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

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ В СФЕРЕ PR: УСПЕШНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ

© А.С. Астахова, 2026

В статье рассматриваются ключевые технологии продвижения образовательных мероприятий в сфере связей с общественностью. Теоретический блок посвящён анализу инструментов и этапов PR-сопровождения образовательных событий на основе модели RACE, трёхэтапной модели event-коммуникаций и особенностей работы с молодёжной аудиторией. Практический блок представляет опыт PR-сопровождения первого сезона конкурса студенческих команд «Лучник Будущее» Северо-Запад (2025-2026). На основе данных аналитики социальной сети ВКонтакте и результатов опроса участников выявлены наиболее эффективные каналы коммуникации: личные рекомендации преподавателей, репосты в профильных сообществах и ведение сообщества ВКонтакте. Показано, что для первого сезона образовательного мероприятия прямые коммуникации через преподавателей являются ключевым каналом привлечения участников, тогда как digital-инструменты выполняют поддерживающую информационную функцию.

Ключевые слова: PR-сопровождение, образовательное мероприятие, технологии продвижения, студенческий конкурс, молодёжная аудитория, коммуникационные каналы, «Лучник Будущее»

A.S. Astashova

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

EDUCATIONAL EVENTS IN THE FIELD OF PR: SUCCESSFUL PROMOTION TECHNOLOGIES

The article examines key promotion technologies for educational events in the field of public relations. The theoretical section analyzes the tools and stages of PR support for educational events based on the RACE model, the three-stage event communication model, and the specifics of engaging youth audiences. The practical section presents the experience of PR support during the first season of the student team competition Luchnik Budushchee North-West (2025-2026). Based on VKontakte social network analytics and participant survey data, the most effective communication channels were identified: personal recommendations from faculty members, reposts in professional communities, and VKontakte community management. It is demonstrated that for the inaugural season of an educational event, direct communication through faculty members serves as the primary channel for attracting participants, while digital tools perform a supporting informational function.

Keywords: PR support, educational event, promotion technologies, student competition, youth audience, communication channels, Luchnik Budushchee

Актуальность исследования технологий продвижения образовательных мероприятий в сфере связей с общественностью обусловлена практико-ориентированным вектором развития современного высшего образования в России. Ведущие вузы страны стремятся готовить востребованных специалистов и для этого погружать их в рабочую среду ещё до трудоустройства. В коммуникационной отрасли наблюдается значительный рост образовательных мероприятий: конкурсов, форумов и стажировок. Не только вузы, но и коммерческие компании осознают необходимость раннего взаимодействия с талантливыми студентами, что делает образовательные мероприятия с участием бизнеса важным инструментом формирования кадрового резерва.

В условиях высокой конкуренции на рынке образовательных мероприятий перед организаторами встаёт задача не просто информировать целевую аудиторию, но и обеспечить вовлечение участников, привлечение партнёров и формирование устойчивого интереса к проекту. Особую сложность представляет PR-сопровождение мероприятия, проводимого впервые, когда отсутствуют сформированная аудитория, репутационный капитал и архив материалов прошлых лет.

Цель статьи – выявить наиболее эффективные технологии продвижения образовательного мероприятия в сфере PR на основе теоретического анализа и практического опыта PR-сопровождения первого сезона конкурса студенческих команд «Лучник Будущее» Северо-Запад.

Теоретические основы PR-сопровождения образовательных мероприятий. А.Н. Чумиков и М.П. Бочаров определяют PR как «систему информационно-аналитических и процедурно-технологических действий, предполагающих создание и распространение посланий, направленных на гармонизацию взаимоотношений внутри некоторого проекта, а также между участниками проекта и его внешним окружением в целях успешной реализации данного проекта» [1, с. 26]. Данное определение подчёркивает проектный характер PR-деятельности, что непосредственно связано с организацией и продвижением образовательных мероприятий конкурсного формата.

Классической методологической основой планирования и реализации PR-деятельности является модель RACE, включающая четыре последовательных этапа: исследование (Research) – анализ ситуации, целевых аудиторий и конкурентной среды; планирование (Action) – разработка коммуникационной стратегии, определение целей, каналов и бюджета; реализация (Communication) – непосредственное осуществление запланированных коммуникационных мероприятий; оценка (Evaluation) – определение результатов и внесение корректировок [1, с. 58-70]. На этапе исследования осуществляется анализ целевых аудиторий мероприятия, выявление информационных поводов и ключевых сообщений, а также определение ресурсов и ограничений. На этапе планирования происходит выбор стратегии позиционирования мероприятия, разработка креативной концепции и составление календарного плана коммуникационных мероприятий [1, с. 62]. Этап реализации предполагает создание и продвижение посланий при помощи определённого набора инструментов [1, с. 65]. Этап оценки включает анализ количественных (число публикаций, охват, число участников) и качественных (удовлетворённость участников, достижение целей) показателей [1, с. 70].

Применительно к event-мероприятиям модель RACE трансформируется в трёхэтапную структуру, отражающую временные рамки PR-сопровождения: до мероприятия (pre-event), во время мероприятия (event) и после мероприятия (post-event). Этап pre-event является наиболее продолжительным и включает весь комплекс подготовительных коммуникационных действий: информирование целевых аудиторий о предстоящем событии, привлечение участников и партнёров, формирование интереса и мотивации к участию, создание информационного поля вокруг мероприятия. Этап event предполагает оперативное освещение хода мероприятия в социальных сетях и СМИ, работу с журналистами, создание контента. Этап post-event направлен на поддержание долгосрочных отношений с аудиториями: сбор обратной связи, публикация итогов, формирование базы для продвижения следующего мероприятия.

О.Г. Филатова систематизирует инструменты PR-деятельности, выделяя несколько ключевых направлений [2]. Работа со средствами массовой информации (медиарилейшнз) включает подготовку пресс-релизов различных видов – анонсирующих, новостных и итоговых [2, с. 18]. Digital-инструменты и социальные сети представляют особую значимость для образовательных мероприятий, поскольку интернет является коммуникационной средой, существенно отличающейся от традиционных СМИ [2, с. 50]. Ведение социальных сетей предполагает регулярный постинг контента, анонсы программы, интерактивные форматы коммуникации с аудиторией и оперативное освещение событий. Email-маркетинг используется для адресной коммуникации с целевыми аудиториями: приглашения к участию, напоминания о дедлайнах, информирование о программе [2, с. 54]. Партнёрские коммуникации включают привлечение спонсоров, информационное партнёрство со СМИ и кросс-промо с партнёрскими организациями, что позволяет расширить охват за счёт каналов партнёров. Автор также выделяет специальные PR-инструменты: фирменный стиль мероприятия, сувенирную продукцию и церемонии награждения [2, с. 39-44].

Более детальную структуру этапов организации мероприятия предлагает У. Хальцбаур, выделяя семь фаз жизненного цикла: инициирование, старт, подготовку, пуск, действие, последствия и подведение итогов [3, с. 38-39]. Автор подчёркивает, что публичное заявление о мероприятии происходит на фазе подготовки, после чего «отказ от проекта влечёт за собой финансовый и моральный ущерб» [3, с. 38]. Это определяет необходимость тщательного планирования коммуникационной стратегии до момента публичного анонса. На фазе действия «возможности по обеспечению контроля и управления мероприятием непосредственно во время его проведения весьма ограничены – всё должно быть предусмотрено и определено заранее» [3, с. 11], что относится и к коммуникационной составляющей. Хальцбаур также отмечает значимость фирменного стиля: логотип мероприятия «должен иметь высокую степень узнаваемости, притягательности и выразительности» [3, с. 89].

Особое значение для продвижения образовательных мероприятий имеет понимание специфики молодёжной аудитории. А.А. Лисенкова и соавторы отмечают, что современная молодёжь – это «первое поколение, которое выросло с гаджетами в руках» [4, с. 34]. Авторы подчёркивают: «медиа для молодёжи – это вовлекающая среда и основной источник понимания мира вокруг, это своеобразный интерфейс реальности» [4, с. 45]. Особенности восприятия молодёжной аудитории выражаются в стремлении к удивлению, игре и интерактивности, гипервизуализированности, постоянной включённости, мобильности и краткости восприятия информации [4, с. 39]. Вместе с тем авторы отмечают, что «учащаяся молодёжь» объединяется в рамках вузов и средних учебных заведений, где «проходит их становление и самореализация во всевозможных секциях, объединениях, в первую очередь студенческих» [4, с. 31]. Для эффективной коммуникации с молодёжной аудиторией рекомендуется использовать мобильные приложения, чат-боты, геймификацию и технологии дополненной реальности [4, с. 52].

Таким образом, теоретический анализ позволяет выделить ключевые технологии продвижения образовательного мероприятия: системный подход на основе модели RACE, комплексное использование online- и offline-инструментов, работу с партнёрами, адаптацию коммуникаций под молодёжную целевую аудиторию и тщательное планирование коммуникационной стратегии с учётом жизненного цикла мероприятия.

Практика PR-сопровождения конкурса «Лучник Будущее» Северо-Запад. Конкурс «Лучник Будущее» Северо-Запад представляет собой региональное расширение Всероссийского конкурса студенческих команд «Лучник Будущее», проводимого под эгидой Национальной премии в области развития общественных связей «Серебряный Лучник». Первый сезон конкурса был реализован на базе Института бизнес-коммуникаций СПбГУПТД в период с ноября 2025 по март 2026 года. Финальное мероприятие состоялось 17 марта 2026 года. Участникам были предложены 6 бизнес-кейсов от компаний-партнёров; в итоге было подано 42 решения от студенческих команд из 11 вузов и 6 городов России, 18 команд прошли в финал.

PR-сопровождение конкурса осуществлялось на протяжении всего жизненного цикла мероприятия, что соответствует семифазной модели У. Хальцбаура [3]. На фазе инициирования и старта (ноябрь 2025) было создано сообщество ВКонтакте, разработан фирменный стиль и определены ключевые сообщения для коммуникации. На фазе подготовки (декабрь 2025 – январь 2026) началось активное информирование целевых аудиторий: рассылка писем по профильным кафедрам и вузам, публикации в сообществе, размещение PR-материалов в партнёрских группах. Фаза пуска и действия (февраль – март 2026) характеризовалась максимальной коммуникационной активностью: оперативное освещение хода конкурса, публикации обзоров кейсов, информации о жюри и этапах. Фаза последствий и подведения итогов (март – апрель 2026) включала публикацию результатов, сбор обратной связи от участников и анализ эффективности.

Инструменты PR-сопровождения включали несколько направлений, соответствующих классификации О.Г. Филатовой [2]. В области digital-инструментов основным каналом стало сообщество ВКонтакте «Лучник Будущее Северо-Запад», в котором регулярно публиковались анонсы этапов конкурса, обзоры бизнес-кейсов, информация о членах жюри, новости оргкомитета и посты с практическими рекомендациями для участников. Помимо ведения собственного сообщества, была проведена масштабная работа по кросс-промо: PR-материалы были направлены в более чем 50 профильных сообществ ВКонтакте. Среди них – группы студенческих фестивалей (MCUnite, INверсия, ЯрПиар, LETI Communication Experts Festival, PRКиТ, СИРОПП, COLAB и др.), профессиональных конкурсов (Eventiada Awards, PROBA Awards, Silver Mercury, Молодой Меркурий и др.) и профильных медиа (СТУДПРЕССА, интернет-журнал «Сарафан» и др.). Репосты были также размещены в сообществах «Лучник Future», кафедры и университета СПбГУПТД.

В области прямых коммуникаций ключевую роль сыграла рассылка информационных писем по профильным кафедрам рекламы и связей с общественностью вузов Санкт-Петербурга и других городов России. Данное направление было реализовано через личные контакты членов оргкомитета конкурса с заведующими кафедрами и преподавателями, которые, в свою очередь, доводили информацию до студентов. Привлечение бизнес-партнёров, предоставивших кейсы для решения, также было осуществлено через нетворкинг членов оргкомитета.

Анализ статистики сообщества ВКонтакте за период с 11 ноября 2025 по 4 апреля 2026 года демонстрирует следующие показатели. Общий охват контента составил 2 300 уникальных пользователей, просмотры контента – 58 400, количество подписчиков выросло до 88 человек (прирост +1 367%), посещения сообщества составили 2 700 (+5 339%). Посты сообщества получили 1 000 лайков, 113 комментариев и 179 репостов. Статистика историй: 60 охват, 135 просмотров. Статистика видео: 26 охват, 47 просмотров, 8 лайков, 4 репоста.

Динамика активности демонстрирует выраженную сезонность. В ноябре-декабре 2025 года, на этапе запуска сообщества, охват постов составлял около 400 уникальных пользователей в месяц, а количество новых подписчиков – 22 (ноябрь) и 5 (декабрь). Резкий рост произошёл в феврале 2026 года: охват постов достиг 900 уникальных пользователей, просмотры – 23 000, количество лайков – 500, а число новых подписчиков составило 43. Данный пик совпадает с дедлайном подачи заявок и началом работы участников над кейсами. В марте активность сохранялась на высоком уровне: просмотры достигли 25 000, лайки – 370, репосты – 80. Пик просмотров сообщества пришёлся также на март – более 1 100 уникальных посетителей.

Для оценки эффективности каналов коммуникации был проведён опрос участников конкурса. Результаты выявили принципиально важную закономерность: подавляющее большинство респондентов (более 85%) указали, что узнали о конкурсе от преподавателя. Среди источников информации также упоминались социальные сети конкурса и рекомендации знакомых, однако их доля значительно ниже. В качестве каналов, через которые участники следили за новостями конкурса в процессе участия, были названы: социальные сети (большинство), официальный сайт, информационные рассылки на почту и информация от курирующего преподавателя. Наиболее полезными материалами участники назвали: новостные посты про этапы конкурса, информационные посты про предстоящие кейсы, посты про членов жюри и их наставления, а также новости на сайте конкурса.

Оценка организации мероприятия участниками по трём параметрам (коммуникация, атмосфера, работа оргкомитета) в среднем составила 4,3-4,5 балла из 5. Более 90% респондентов ответили, что порекомендовали бы конкурс одноклассникам или друзьям, что свидетельствует о высоком потенциале «сарафанного радио» как канала продвижения для последующих сезонов. Среди предложений по улучшению участники отмечали: необходимость усиления продвижения в социальных сетях, более раннего информирования о конкурсе, расширения каналов коммуникации за пределы связки «преподаватель – ВКонтакте», а также создание более развёрнутого видеоконтента перед стартом конкурса.

Полученные данные позволяют сделать ряд выводов, значимых для теории и практики PR-сопровождения образовательных мероприятий.

Во-первых, практика подтверждает эффективность системного подхода в соответствии с моделью RACE [1]. Каждый этап модели был реализован: исследование (анализ целевой аудитории и конкурентной среды), планирование (разработка контент-стратегии и определение каналов), реализация (ведение сообщества и размещение материалов в партнёрских каналах), оценка (анализ статистики ВКонтакте и проведение опроса). Последовательная реализация этапов обеспечила управляемость PR-сопровождения даже в условиях ограниченных ресурсов первого сезона.

Во-вторых, выявлена ведущая роль прямых коммуникаций через преподавателей как основного канала привлечения участников. Это согласуется с положениями О.Г. Филатовой о значимости прямых коммуникаций в PR-деятельности [2] и с наблюдением А.А. Лисенковой о том, что учащаяся молодёжь объединяется в рамках вузов [4, с. 31]. Для мероприятия, проводимого впервые, при отсутствии сформированной аудитории и узнаваемого бренда, личная рекомендация преподавателя выступает наиболее доверительным и эффективным каналом. Данный вывод особенно значим для организаторов новых образовательных проектов.

В-третьих, digital-инструменты (сообщество ВКонтакте, репосты в профильных группах) выполняли преимущественно поддерживающую функцию: информирование уже вовлечённых участников о ходе конкурса, а не первичное привлечение. Об этом свидетельствует то, что пик подписок и активности в сообществе совпал не с начальным этапом продвижения (ноябрь-декабрь), а с периодом активной работы участников над кейсами (февраль-март). Это соответствует логике жизненного цикла мероприятия У. Хальцбаура, где фаза подготовки и пуска характеризуется наибольшей коммуникационной активностью [3, с. 38].

В-четвёртых, работа с партнёрскими сообществами (более 50 площадок) обеспечила виральное распространение контента. Показатель 179 репостов и 58 400 просмотров при 88 подписчиках свидетельствует о том, что основной охват был достигнут именно за счёт распространения контента за пределами собственного сообщества. Это подтверждает значимость кросс-промо как одного из наиболее результативных инструментов PR-сопровождения образовательного мероприятия [2].

Проведённое исследование позволяет выделить успешные технологии продвижения образовательного мероприятия в сфере PR, подтвержденные практикой первого сезона конкурса «Лучник Будущее» Северо-Запад:

1) прямые коммуникации через преподавателей профильных кафедр – ключевой канал привлечения участников на начальном этапе жизни мероприятия, обеспечивающий более 85% первичных контактов с целевой аудиторией;

2) ведение сообщества в социальных сетях (ВКонтакте) – основной digital-инструмент информационного сопровождения на всех этапах конкурса, обеспечивший 58 400 просмотров и 2 300 охват;

3) кросс-промо через размещение PR-материалов в профильных сообществах и партнёрских площадках (50+ каналов) – инструмент расширения охвата, давший 179 репостов и виральное распространение;

4) системный подход на основе модели RACE, обеспечивающий последовательность и управляемость PR-сопровождения в условиях ограниченных ресурсов первого сезона.

Перспективы развития PR-сопровождения связаны с усилением digital-компонента: раннее продвижение через видеоконтент и таргетированную рекламу, расширение географии рассылок по вузам и формирование базы лояльных участников первого сезона, которые смогут выступить амбассадорами конкурса для последующих сезонов. Высокий показатель готовности участников рекомендовать конкурс (более 90%) создаёт значительный потенциал для органического роста аудитории.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат педагогических наук Кузнецова Н.А.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Advertising and Public Relations, Candidate of Pedagogical Sciences Kuznetsova N.A.

Список литературы

1. Чумиков А.Н., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство «Дело», 2006. 552 с.
2. Филатова О.Г. Технологии и методы PR-продвижения информационных ресурсов. Вводный курс: учебное пособие. СПб.: НИУ ИТМО, 2012. 73 с.
3. Хальцбаур У., Йеттингер Э., Кнаузе Б., Мозер Р., Целлер М. Event-менеджмент. 2-е изд. М.: Эксмо, 2007. 384 с.
4. Лисенкова А.А., Мельникова А.Ю., Черешнюк И.Р., Чудинова М.М. Особенности коммуникаций с молодёжной целевой аудиторией // Опыт применения цифровых технологий и основы создания мультимедийного контента в учреждениях культуры: учебное пособие. Пермь: Пермский государственный институт культуры, 2021. С. 26–63.

References

1. Chumikov A.N., Bocharov M.P. *Svyazi s obshchestvennostyu: teoriya i praktika* [Public relations: theory and practice]. 3rd ed. Moscow: Delo, 2006. 552 pp. (in Rus.).
2. Filatova O.G. *Tekhnologii i metody PR-prodvizheniya informatsionnykh resursov. Vvodnyy kurs: uchebnoe posobie* [Technologies and methods of PR promotion of information resources. Introductory course: textbook]. St. Petersburg: NRU ITMO, 2012. 73 pp. (in Rus.).
3. Khaltsbaur U., Yettinger E., Knause B., Mozer R., Tseller M. *Event-menedzhment* [Event management]. 2nd ed. Moscow: Eksmo, 2007. 384 pp. (in Rus.).
4. Lisenkova A.A., Melnikova A.Yu., Cheresnyuk I.R., Chudinova M.M. *Osobennosti kommunikatsiy s molodezhnoy tselevoy auditoriey* [Specifics of communications with youth target audience]. *Opyt primeneniya tsifrovyykh tekhnologiy i osnovy sozdaniya multimediyogo kontenta v uchrezhdeniyakh kultury: uchebnoe posobie* [Experience of applying digital technologies and fundamentals of creating multimedia content in cultural institutions: textbook]. Perm: Perm State Institute of Culture, 2021. 26-63 pp. (in Rus.).

УДК 659.4

К.Е. Бабайцева

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна

191186, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 18

ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ В ПРОДВИЖЕНИИ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ

© К.Е. Бабайцева, 2026 год

В статье анализируются современные и эффективные коммуникационные форматы продвижения музеев, библиотек. Обосновывается выбор коммуникационных технологий предпочтениями целевой аудитории и развитием цифрового мира. Доказывается действенность трансформационных коммуникационных подходов как в онлайн, так и в офлайн среде. Особое внимание уделяется фиджитал средствам коммуникационного продвижения учреждений культуры. Классификации, характеристики и теоретические аспекты коммуникационных инструментов продвижения рассматриваются на примере успешных практик отечественных и зарубежных культурных институций.

Ключевые слова: учреждения культуры, коммуникация, инструменты продвижения, инновационные технологии, успешные практики

K.E. Babaytseva

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya St., 18

EFFECTIVE COMMUNICATION PRACTICES IN THE PROMOTION OF CULTURAL INSTITUTIONS

This article analyzes modern and effective communication methods for promoting museums and libraries. It substantiates the choice of communication technologies that can be integrated and developed into languages of the world. The effectiveness of transformative approaches to communication in both online and offline environments is demonstrated. Particular attention is paid to phygital communication tools for promoting cultural institutions. The classification, characteristics, and theoretical aspects of promoting communication tools are presented based on successful practices of domestic and international cultural institutions.

Keywords: cultural institutions, communication, promotion tools, innovative technologies, successful practices

В современном мире человек не может существовать без коммуникаций. Люди ежедневно подвержены различным контактам, хотя сами могут этого не замечать. Чтобы разобраться в том, что такое «коммуникация», необходимо дать характеристику данному термину. В сфере связей с общественностью, под «коммуникацией» понимается – целенаправленный процесс передачи информации о товаре или услуге целевой аудитории. Целью этого процесса является информирование о рекламируемом объекте, убеждение потребителей в привлекательности этого объекта или побуждение к действию в отношении него [1]. В работе «Основы рекламы и связей с общественностью» Васильева Мария Михайловна подчеркивает: «В сфере рекламы и связей с общественностью, коммуникация имеет стратегический характер. Она выстраивает взаимовыгодные отношения между организацией и ее аудиториями» [2, с. 121].

Можно сказать, что коммуникация является важнейшей составляющей как социальных, так и бизнес-процессов. С её помощью происходит формирование имиджа организации или бренда. Поэтому правильно выстроенная коммуникация легко сможет повлиять на мнение целевой аудитории, изменить его в нужную сторону. Можно заключить, что грамотная коммуникация с целевой аудиторией может стать конкурентным преимуществом для компании и помочь ей выделиться на рынке. В свою очередь, коммуникация во многом определена коммуникационными инструментами. Существуют их различные классификации, но рассмотрим основную. Поначугин А. В., Битюгова А. А. и Дружинина К. Е. выделяют следующие четыре группы коммуникационных инструментов [3].

Инструменты рекламы – представляют из себя фото, видео, аудио, графические изображения, которые передаются при помощи телевидения, радио, различных СМИ, интернета и размещения на улице (наружная реклама) или в помещении (внутренняя реклама).

PR-инструменты – в эпоху процветания масс-медиа, были актуальны такие инструменты, как: пресс-релизы, пресс-конференции, интервью и сбор комментариев. С развитием интернет-пространства, актуальность приобрели другие PR-инструменты. Перечислим их: интернет-маркетинг, контент-маркетинг, инфлюенс-маркетинг, SMM (Search Engine Marketing) и SERM (Search Engine Reputation Management).

Продвижение на местах продаж (sales promotion) – это инструменты, направленные на стимулирование спроса. Например, разного рода скидки, акции, бонусы и специальные предложения.

Прямой маркетинг (direct marketing) – в эту группу входят инструменты, которые помогают построить прямую, а главное, длительную коммуникацию с клиентом. Они специально адаптируются под клиента и направлены, в основном, на получение обратной связи. Сюда можно отнести: различного рода рассылки (в социальных сетях, мессенджерах, email-рассылки), пуш-уведомления.

В настоящее время происходит активная трансформация традиционных подходов к построению коммуникации с потребителями. В связи с этим, была сформирована классификация, которая объединяет цифровые подходы и выделяет инструменты, относящиеся к диджитал и фиджитал коммуникации. Инструменты диджитал коммуникации дают возможность распространить необходимую информацию и привлечь внимание большого количества людей используя всего один канал коммуникации. В качестве инструментов выступают: email-рассылка, контекстная реклама, баннерная реклама, таргетированная реклама, нативная реклама, вирусная реклама, SMM, SEO, дисплейная реклама, лидогенерация, использование QR-кодов и другое. Что касается фиджитал коммуникации – сам термин возник совсем недавно, во время скачка технического прогресса, который дал возможность соединения физической и виртуальной реальностей. Данный тип коммуникации позволяет достичь наиболее высокого уровня вовлеченности аудитории, посредством интерактивных инструментов, которые сочетают в себе цифровой и физический опыт с дополнительной и виртуальной реальностями. Фиджитал инструменты – это сочетание диджитал инструментов и VAMR-технологий. VAMR-технологии – это технологии виртуальной, дополнительной и смешанной реальности, которые позволяют стирать границы между реальным миром и цифровым пространством, образуя новый, уникальный мир.

Рассмотрим следующую группу актуальных коммуникационных инструментов, которые основаны на применении технологии искусственного интеллекта (AI). С 2022 года искусственный интеллект перестал восприниматься только как вспомогательный инструмент. Можно сказать, что он стал неотъемлемой частью процесса выстраивания коммуникации бренда с общественностью. Стремительное развитие моделей машинного обучения позволило компаниям перейти от массовой, обобщённой коммуникации к более точечной и персонализированной. В эту группу относятся технологии, которые способны самостоятельно создавать, адаптировать, распространять и анализировать коммуникационные сообщения, основываясь на поведенческих данных целевых аудиторий конкретных компаний или брендов. Это AI-модели для создания текстового и визуального контента, автономные системы управления рекламными кампаниями, чат боты и виртуальные ассистенты (аватары), AI - модели, прогнозирующие результаты различных кампаний и многое другое. Использование этих инструментов позволяет значительно оптимизировать рабочие процессы и ускорить практически все этапы создания маркетинговых кампаний.

Отметим, что на пике развития цифровых технологий, учреждения культуры, конкурируют не только между собой, но и с другими организациями, которые предоставляют варианты проведения досуга: как онлайн, так и офлайн. Это различные стриминговые сервисы, игровые платформы, интернет-библиотеки, медиатеки и многое другое. В подробных условиях, только грамотное внедрение актуальных инструментов продвижения и поиски новых способов коммуникации с аудиторией, поможет культурным институциям отстроиться от конкурентов и увеличить посещаемость. В медиаполе можно наблюдать все большее количество успешных кейсов, где организации демонстрируют построение качественной и долгосрочной коммуникации со своей аудиторией. Эти примеры доказывают, что любое учреждение культуры может кардинально измениться в глазах общественности [1].

В первую очередь, переосмыслить подходы к выстраиванию коммуникации со своей аудиторией необходимо библиотекам и музеям, которые функционируют в офлайн пространстве. Ведь именно они являются главным олицетворением стереотипа «скучного места», где можно найти только старые книги и артефакты, архивные документы. Именно поэтому, для таких мест наиболее актуально внедрение современных коммуникационных инструментов продвижения посредством фиджитализации – объединением опыта взаимодействия пользователей в физическом и цифровом пространствах.

Центральное место в фиджитализации занимает грамотная работа с социальными сетями. Их развитие сыграло важную роль для культурных организаций. Социальные сети открыли прямой канал коммуникации с потенциальными посетителями и мировым сообществом. Со временем это способствовало трансформации культурной коммуникации в целом, делая ее открытой, оперативной и интерактивной. Так, например, ведущие российские культурные институции придерживаются стратегии присутствия на всех доступных медиаплатформах. Особым спросом пользуются VK, RuTube и Telegram. Но необходимо понимать, что такой подход не гарантирует успех. Эффективность зависит от уникального и качественного контента, который размещается на них. Только такой контент сможет зацепить зрителя, вызвать у него эмоцию и повлиять на поддержание постоянного диалога. Следует сделать упор на создание «игрового» контента: виртуальные туры, онлайн квесты, видео-обзоры, викторины, прямые эфиры, различные челленджи. Например, Нью-Йоркская публичная библиотека разработала проект, в рамках которого адаптировала краткое содержание произведений классической литературы под формат сторис в социальных сетях. Такой подход позволил привлечь молодежь к мировой классике и увеличить прирост подписчиков на 75%. Также команда сотрудников анализировала популярный книжный контент в социальных сетях и интегрировала его в свои почтовые рассылки. Еще одним успешным примером работы над качественным контентом является RuTube-канал Третьяковский галереи, на котором размещаются онлайн-экскурсии по экспозициям, лекции с приглашенными экспертами, интервью сотрудников музея и многое другое. Количество подписчиков канала составляет 260 000 человек – это почти в три раза больше, чем на аналогичном канале Лувра. Это

свидетельствует о хорошо выстроенной коммуникационной стратегии, которая попадает в потребности и интересы целевой аудитории.

Важно сказать, что особую роль в продвижении культурных институций через социальные сети играет сотрудничество с медийными личностями, в данном контексте – блогерами. Именно их голос становится решающим для аудитории. Совместные проекты могут стать отличным способом привлечь молодые целевые группы (школьники, студенты) и увеличить комьюнити. Например, летом 2025 года государственный Эрмитаж в Санкт-Петербурге совместно с платформой VK Видео представил подобный проект. «Один музей. Три взгляда» – это три цифровых маршрута, которые дают возможность взглянуть на главную экспозицию музея с разных ракурсов. Образ хранителя историй вокруг Эрмитажа строит Сергей Минаев – писатель, сценарист и блогер. Комик и актер Евгений Чебатков, отходит от формальных образов и рассказывает о комедийной культуре прошлых эпох. А певица Клава Кока показывает «закулисье» музея, рассказывая о работе сотрудников учреждения. Проект получил большой охват в интернете, а самой просматриваемой экскурсией стал выпуск с Клавой Кокой. Данный кейс демонстрирует пример успешного сотрудничества с медийными персонами.

В рамках фиджитализации учреждения культуры создают специальные образовательные платформы для коммуникации с аудиторией и совместной работы. Например, библиотека Кембриджского университета внедрила онлайн-платформу для совместной работы исследователей, что поспособствовало более активному участию аудитории в библиотечных мероприятиях, сформировало статус библиотеки как научного центра и привлекло значительную часть научного сообщества. Российская государственная библиотека (РГБ) реализует интересный проект «Книжные памятники», размещая высококачественные цифровые копии редких книг и рукописей в открытом доступе на своем портале. Также библиотека использует специальные хэштеги для структурирования информации на платформе. Таким образом, организации демонстрируют свою открытость к совместной работе с аудиторией и дают доступ к историческим материалам из любой точки мира.

Для получения максимального эффекта от фиджитализации следует рассмотреть возможность реорганизации пространства по модели «третьего места». Она была предложена социологом Рэем Ольденбургом и предполагает создание неформальной общественной территории с доброжелательной атмосферой и возможностью свободного посещения. В рамках этой концепции предполагается реализация специальных проектов и проведение образовательных и развлекательных мероприятий. Например: проведение тематических дискуссий, лекций или встреч, авторских мастер-классов, квестов, создание различных клубов (например, книжных или кино), проведение презентаций новых книг с присутствием автора, проведение концертов, арт-вечеров или вечеров настольных игр. Подобные специальные мероприятия трансформируют образ библиотек и музеев, расширяя их привычный образ. Они становятся местом для общения, совместного творчества и обмена опытом. Именно этот аспект привлекает группы разных возрастов.

Хороший пример реализации «третьего места» демонстрирует центральная библиотека имени Н. В. Гоголя в Санкт-Петербурге. Библиотека ведет активную работу с аудиторией через специальные проекты. Самые яркие из них: Петербург Гоголя – бесплатный путеводитель по Санкт-Петербургу с аудиозксурсией о жизни и творчестве писателя; Город Гоголя – офлайн и онлайн мультимедийное пространство, которое может посетить любой желающий. Пространство объединяет культурные особенности городов, которые занимали особое место в жизни Н. В. Гоголя; проект коллаборации со студией звукозаписи «Galempaya 20», в рамках которого был представлен музыкальный сборник «Повести Гоголя» – это перечень оригинальных композиций, вдохновленных повестями, сюжетными линиями или персонажами, которые создал великий писатель. С помощью подобных проектов библиотека занимается не только просветительской деятельностью, но и работает над популяризацией и сохранением культурного наследия страны – творчества великого русского писателя Н. В. Гоголя.

Представленный опыт ведущих зарубежных и отечественных организаций, демонстрирует эффективность фиджитализации. Наиболее успешным форматом взаимодействия с аудиторией становится сочетание традиционных и инновационных коммуникационных инструментов – это формирует активное, а главное заинтересованное сообщество вокруг, помогая учреждениям справляться с возрастающей конкуренцией. Благодаря стремительному развитию технологий можно проследить следующую тенденцию – крупные культурные институции все активнее используют технологии искусственного интеллекта для выстраивания диалога с аудиторией [4].

С помощью технологий искусственного интеллекта организации стараются построить индивидуальный диалог с каждым посетителем, учитывая его интересы и предпочтения. Отличным примером реализации подобной практики для привлечения целевой аудитории является проект «Ваш фамильный Фаберже», который был реализован в 2023 году Музеем Фаберже в Санкт-Петербурге совместно с социальной сетью ВКонтакте. К своему десятилетию музей запустил чат-бот на основе нейросети, который позволяет каждому почувствовать себя в роли заказчика фирмы Фаберже. Подписавшись на сообщество музея во ВКонтакте и пройдя короткий опрос в боте, можно было получить уникальный арт-объект в виде яйца Фаберже с персональным дизайном. Данный проект способствовал повышению узнаваемости музея и привлек новых посетителей, особенно молодую аудиторию. А также помог расширить присутствие в информационном пространстве. В качестве примера из зарубежной практики, можно рассмотреть кейс Смитсоновского музея дизайна Купер Хьюитт в Нью-Йорке. Музей разработал специальную систему для своих гостей: посетители, во время визита, могут создавать свою онлайн коллекцию, добавляя понравившиеся экспонаты в свой аккаунт приложения музея при помощи специальных планшетов, расположенных в выставочных залах. Таким

образом, посетители могут в любой момент вернуться к изучению электронных экспонатов онлайн. Также, на основе этих коллекций, система формирует уникальные персонализированные экскурсии для каждого. На примере вышеописанных кейсов можно проследить трансформацию традиционной односторонней коммуникации. Она превращается в активный диалог, где каждый посетитель становится соавтором культурного опыта.

Еще одним примером успешного использования технологий искусственного интеллекта, является Государственный Эрмитаж, представивший проект «Эрмитаж в облаках». Это масштабный проект, в рамках которого была создана целая экосистема онлайн-музея. В «облачном хранилище» пользователи могут виртуально прогуляться по выставочным залам музея, увидеть все экспонаты, посмотреть прямые трансляции лекций, мастер-классов, экскурсий и другим мероприятий, которые проводятся в здании музея. Запущены трансляции на иностранных языках – «Эрмитаж – миру». Эрмитаж первым, среди российских музеев, опробовал практику NFT-ивизации предметов искусства. Были выпущены эксклюзивные токены вариаций фресок школы Рафаэля, которые неоднократно переписывались в зависимости от вкусов эпох. Это уникальная возможность увидеть предметы искусства в их первоизданном виде и абсолютно инновационная практика экспонирования для отечественного арт-рынка. Похожий проект реализовал музей Рейксмузеум в Нидерландах в ноябре 2024 года. Команда музея создала цифровую платформу на основе искусственного интеллекта и технологии Linked Open Data, которая предоставила аудитории доступ к актуальной коллекции музея. На платформе были размещены детальные изображения 800 000 произведений искусства, 500 000 книг и архивных документов. Помимо этого, пользователи могли создавать авторские работы и коллаборации, как между собой, так и используя работы из собрания музея. Эти проекты демонстрируют новую модель взаимодействия с аудиторией. Здесь музей выступает не в качестве хранилища, а в качестве платформы для коммуникации и совместного творчества.

Технологии виртуальной, дополненной и смешанной реальности также приобретают популярность. Крупные организации все чаще выбирают коммуникационные инструменты, основанные на них. Также эти технологии постепенно применяются в экспонировании, что создает абсолютно новый опыт и выводит офлайн коммуникацию с посетителями на новый уровень. Так в 2021 году в Третьяковской галерее в Москве прошла выставка «Авангард в трех измерениях: Гончарова и Малевич» – это прекрасный пример грамотной работы с виртуальной реальностью на экспозиции. Посетители смогли в необычной форме получить знания о творчестве художников и самостоятельно воссоздать их произведения. Еще один пример, но с применением технологий смешанной реальности – это проект Музея естественной истории в Лондоне, в рамках которого были разработаны интерактивные образовательные программы. Во время их посещения посетители могли взаимодействовать с голографическими моделями вымерших животных в реальном музейном пространстве.

Преследуя цель вызвать у посетителей тягу к знаниям, в музейных и библиотечных залах появляется новое оборудование: сенсорные экраны, интерактивные столы, проекционные системы и многое другое. Все это в совокупности создает многоуровневую коммуникацию, которая задействует все каналы восприятия человека. Это помогает сделать контакт более насыщенным и запоминающимся, а также доступным для разных групп посетителей. Помимо оборудования, появляется все больше аудиовизуальных технологий, которые совершенствуются благодаря различным инновациям. Так, обычная проекция была усовершенствована в видеомэппинг – технология 3D-проектирования на физические объекты окружающей среды с учетом их геометрии и местоположения в пространстве. Данная технология была использована во время проведения выставки «Микеланджело: Божественный идеал» в Риме. Видеомэппинг здесь был использован в рамках демонстрации процесса создания фресок для Сикстинской капеллы на полномасштабных копиях стен. Такой подход позволил посетителям увидеть фрески такими, какими их создал мастер, со всеми, недошедшими до наших дней деталями.

Технология голограмм так же, как и видеомэппинг открывает новые возможности для выстраивания диалога. Например, можно воссоздать экскурсовода – историческую личность, которая жила несколько лет, столетий или даже веков назад. Этой инновацией воспользовались в Национальном музее Второй мировой войны в Новом Орлеане. Там можно попасть на экскурсии, которые проводят голограммы ветеранов войны. Они рассказывают свои уникальные истории, что создает глубокое эмоциональное впечатление у аудитории.

Необычным способом привлечь аудиторию становится внедрение технологии геймификации. Она превращает посещение в целое приключение. С помощью внедрения игровых механик процесс получения новых знаний становится более веселым и привлекательным. Данным методом воспользовался Лувр и разработал приложение, где посетители примеряют на себя роль детективов и расследуют тайны знаковых шедевров собрания музея. В нем сочетаются такие игровые элементы, как: сбор подсказок, головоломки и взаимодействие с экспонатами посредством виртуальной реальности.

Таким образом, проведенный анализ показал, что современные культурные организации становятся средой для многоуровневой, интерактивной коммуникации, где каждый человек сможет найти что-то, что привлечет именно его. Большинство культурных институций стремится к переосмыслению и трансформации традиционных способов коммуникации. Это особенно важно в условиях стремительного развития новых технологий и все большей цифровизации общества. Наблюдается общая тенденция перехода от пассивного информирования к активному вовлечению аудитории, к многостороннему диалогу с ней и созданию устойчивого комьюнити. Предоставляя аудитории возможность не только потреблять информацию, но и участвовать в творческом процессе, организации формируют у потребителей эмоциональные связи, создавая лояльное сообщество вокруг себя. В эпоху перенасыщения информацией и клипового мышления

подростающих поколений, именно сильное эмоциональное воздействие становится главным критерием выбора у потенциального посетителя. Активное медийное присутствие является эффективным инструментом многоканального продвижения с максимальным охватом аудитории, используя при этом минимальные финансовые затраты. Внедрение интерактивного оборудования и новейших технологий, расширяет коммуникативный потенциал культурных институций. Игровые механики вызывают повышенный интерес у молодой аудитории, мотивируя их к: первичному посещению, более длительному пребыванию и повторным визитам, для прохождения новых квестов или других интерактивов.

Правильный выбор актуальных коммуникационных инструментов является стратегическим преимуществом для культурных институций в конкурентной борьбе за внимание аудитории в условиях стремительного информационного перенасыщения и развития рынка развлекательно-образовательных услуг. Применение вышеописанных практик, поможет сформировать лояльное комьюнити, где каждый участник становится добровольным амбассадором культурного бренда. Именно устойчивое комьюнити, в настоящий момент, становится главным конкурентным преимуществом современного культурного учреждения. Учреждения, которое не только привлекает посетителей, но и располагает их к участию в долговременной коммуникации.

*Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью СПбГУПТД, кандидат педагогических наук
Кузнецова Н.А.*

*Scientific supervisor: Associate Professor of the Advertising and Public Relations Department at St. Petersburg State University of Industrial and Technical Design, Candidate of Pedagogical Sciences
N.A. Kuznetsova*

Список литературы

1. Палякин Р.Б., Новикова Е.Н., Антонченко Н.Г. Реклама и PR: учебное пособие. К.: Печать-сервис XXI век, 2022. 75 с.
2. Васильева М.М., Жеглова Ю.Г., Юдина Е.Ю., Шаркова И.В. Основы рекламы и связей с общественностью: учебное пособие. М.: Юрайт, 2022. 286 с.
3. Поначугин А.В., Битюгова А.А., Дружинина К.Е. Коммуникационные инструменты интернет-среды как современное средство продвижения бизнеса // Наука Красноярья. 2022. №4. С. 37 - 51.
4. Коровина Н.А. Современное музейное пространство: новые технологии и практики // Вестник культурологии. 2024. №3 (110). С. 224 - 242.

References

1. Palyakin R.B. Novikova E.N. Antonchenko N.G. *Reklama i PR: uchebnoe posobie* [Advertising and PR: textbook]. Kazan: Pechat'-servis XXI vek, 2022. 75 pp. (in Rus.).
2. Vasil'eva M.M. ZHeglova YU.G. YUdina E.YU. SHarkova I.V. *Osnovy reklamy i svyazej s obshchestvennost'yu: uchebnoe posobie* [Fundamentals of Advertising and Public Relations: textbook]. Moscow: YUrajt, 2022. 286 pp. (in Rus.).
3. Ponachugin A.V., Bitjugova A.A., Druzhinina K.E. *Kommunikacionnye instrumenty internet-sredy kak sovremennoe sredstvo prodvizheniya biznesa* [Internet communication tools as a modern means of business promotion]. *Nauka Krasnoyar'ya* [Science of Krasnoyarsk]. 2022. No 4. 37 – 51 pp. (in Rus.).
4. Korovina N.A. *Sovremennoe muzejnoe prostranstvo: novye tekhnologii i praktiki* [Contemporary Museum space: new technologies and practices]. *Vestnik kul'turologii* [Bulletin of Culturology]. 2024. No 3 (110). 224 – 242 pp. (in Rus.).

УДК 659.4

В.А. Белоусова

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

ВИРТУАЛЬНЫЕ ИНФЛЮЕНСЕРЫ КАК НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ PR-КОММУНИКАЦИИ

В статье рассмотрены теоретические основы феномена виртуальных инфлюенсеров, отличительные черты виртуальных персонажей в сравнении с традиционными лидерами мнений, а также преимущества и ограничения использования цифровых аватаров в PR-практике. Проведен практический анализ кейса Lil Miquela, демонстрирующий возможность с помощью этого инструмента способствовать формированию имиджа бренда, повышать вовлечённость аудитории и интегрировать бренд в цифровую среду. Особое внимание уделено перспективам развития виртуальных инфлюенсеров с учётом технологических инноваций и особенностей развития российского рынка. Подчёркивается значимость виртуальных инфлюенсеров для современной PR-индустрии и необходимость дальнейшего изучения их применения в коммуникациях между брендами и потребителями.

Ключевые слова: виртуальные инфлюенсеры, PR-коммуникации, бренд, имидж, социальные сети, AI, метавселенная, Lil Miquela, стратегии продвижения

V.A. Belousova

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

VIRTUAL INFLUENCERS AS A NEW TOOL IN PR COMMUNICATION

This article examines the theoretical foundations of the virtual influencer phenomenon, the distinctive features of virtual characters compared to traditional opinion leaders, as well as the advantages and limitations of using digital avatars in PR practice. A practical case study of Lil Miquela is conducted, demonstrating how this tool can help shape a brand's image, increase audience engagement, and integrate the brand into the digital environment. Particular attention is paid to the prospects for the development of virtual influencers, taking into account technological innovations and the specific characteristics of the Russian market. The significance of virtual influencers for the modern PR industry is emphasised, as is the need for further research into their application in communications between brands and consumers.

Keywords: virtual influencers, PR communications, brand, image, social media, AI, metaverse, Lil Miquela, promotion strategies

В условиях цифровой трансформации коммуникационных процессов и активного развития социальных медиа формируются новые формы взаимодействия между брендами и аудиторией. Одним из ключевых элементов современной коммуникационной среды становится инфлюенсер — участник медиaprостранства, обладающий способностью оказывать влияние на мнение и поведение аудитории за счёт сформированного доверия и устойчивого присутствия в цифровых каналах коммуникации. Наиболее активно инфлюенсеры проявляют себя в социальных сетях и других digital-платформах, где обеспечивается высокая степень вовлечённости аудитории и возможность персонализированного взаимодействия.

Следует разграничивать понятие инфлюенсера с рядом смежных категорий. В частности, в отличие от лидера общественного мнения, чьё влияние формируется преимущественно в рамках социальной или профессиональной среды, инфлюенсер ориентирован на медиaprостранство и использует цифровые каналы как основной инструмент коммуникации. В свою очередь, стейкхолдер представляет собой заинтересованную сторону, вовлечённую в деятельность организации, однако не обязательно оказывает прямое медиавлияние на широкую аудиторию [1]. Таким образом, инфлюенсер выступает как самостоятельный субъект коммуникации, функционирующий преимущественно в цифровой среде и обладающий инструментами воздействия на массовое сознание.

В рамках развития технологий компьютерной графики и искусственного интеллекта формируется новая разновидность инфлюенсеров — виртуальные инфлюенсеры. Данные цифровые персонажи создаются с использованием CGI-технологий и алгоритмов искусственного интеллекта и выполняют в медиaprостранстве функции, аналогичные тем, что реализуют реальные блогеры, воспроизводя заранее заданные коммуникационные стратегии. В отличие от традиционных инфлюенсеров, являющихся реальными людьми, виртуальные персонажи полностью контролируются разработчиками, что позволяет обеспечивать высокую степень согласованности коммуникации и минимизировать влияние человеческого фактора [1].

Рост популярности виртуальных инфлюенсеров обусловлен рядом факторов. К числу ключевых относятся развитие технологий искусственного интеллекта и компьютерной графики, трансформация медиапотребления, а также стремление брендов к повышению управляемости и эффективности коммуникационных процессов. В этих условиях виртуальные инфлюенсеры становятся значимым инструментом PR-коммуникации, позволяющим формировать устойчивый имидж бренда и выстраивать стратегически выверенное взаимодействие с аудиторией [2].

Появление виртуальных инфлюенсеров связано с развитием CGI-технологий и ростом популярности социальных сетей как ключевых каналов коммуникации. Одним из первых и наиболее известных примеров является Lil Miquela — цифровой персонаж (рис. 1), созданный компанией Brud, который ведёт аккаунт в социальных сетях, публикует контент, взаимодействует с подписчиками и участвует в рекламных кампаниях. Данный кейс демонстрирует, что виртуальные инфлюенсеры способны восприниматься широкой общественностью как полноценные участники медиасреды.



Рис. 1. Цифровой персонаж Lil Miquela

Отличительной особенностью виртуальных инфлюенсеров является их сконструированная природа. В отличие от традиционных инфлюенсеров, чья идентичность формируется на основе реального жизненного опыта, виртуальные персонажи создаются с нуля и могут быть полностью адаптированы под задачи бренда. Это позволяет формировать идеализированный образ, соответствующий ценностям компании и ожиданиям целевой аудитории. Например, цифровая модель Shudu (рис. 2) используется в индустрии моды как пример «совершенного» визуального образа, что делает её востребованной в рекламных кампаниях.



Рис. 2. Цифровая модель Shudu

Существенным отличием виртуальных инфлюенсеров от традиционных лидеров мнений является уровень контроля над коммуникацией. Реальные блогеры подвержены влиянию личных убеждений, эмоциональных состояний и внешних обстоятельств, что может приводить к непредсказуемым

репутационным последствиям. Виртуальные инфлюенсеры, напротив, полностью управляются командой разработчиков, что обеспечивает согласованность контента и соответствие стратегическим целям бренда. Так, использование виртуальных персонажей в рекламных кампаниях позволяет заранее моделировать сценарии взаимодействия с аудиторией и исключать нежелательные коммуникационные риски.

Рост популярности виртуальных инфлюенсеров обусловлен также сменой поколений, являющихся активными потребителями. Так, например, представители поколения Z демонстрируют высокий уровень вовлечённости в цифровую среду и восприимчивость к новым формам коммуникации, включая виртуальные идентичности [2]. В этом контексте виртуальные инфлюенсеры становятся не только инструментом продвижения, но и частью культурного кода современной аудитории.

Значимым фактором является стремление брендов к инновационности и поиску новых форм взаимодействия со своими клиентами. Использование виртуальных инфлюенсеров позволяет компаниям выделяться в информационном пространстве и формировать образ технологически продвинутого бренда. Например, участие цифровых персонажей в рекламных кампаниях модных домов и косметических брендов демонстрирует их интеграцию в актуальные коммуникационные практики. Следовательно, виртуальные инфлюенсеры представляют собой результат эволюции маркетинга влияния, отражающий переход от традиционных форм коммуникации к цифровым и технологически опосредованным форматам взаимодействия с аудиторией.

В современной системе PR-коммуникаций виртуальные инфлюенсеры становятся значимым инструментом формирования и трансляции имиджа бренда. Их использование позволяет компаниям выстраивать стратегически управляемое взаимодействие с аудиторией, обеспечивая согласованность сообщений и устойчивость коммуникационной политики. Одной из ключевых функций виртуальных инфлюенсеров является участие в формировании имиджа бренда. За счёт сконструированной идентичности такие персонажи способны транслировать ценности компании, поддерживать единый визуальный и смысловой стиль коммуникации и выступать посредником между брендом и аудиторией. В отличие от традиционных инфлюенсеров, виртуальные персонажи обеспечивают полную предсказуемость коммуникации. Например, Lil Miquela в своих публикациях последовательно транслирует ценности инклюзивности и социальной ответственности, сотрудничая с такими брендами, как Prada, Calvin Klein, Dior, BMW и другими, что способствует формированию современного и прогрессивного имиджа данных компаний.

Форматы взаимодействия брендов с виртуальными инфлюенсерами во многом совпадают с практиками работы с традиционными блогерами, однако при этом обладают большей гибкостью и адаптивностью. Так, виртуальные персонажи могут выступать в роли амбассадоров бренда, участвовать в рекламных кампаниях и специальных проектах, а параллельно интегрироваться в цифровые экосистемы компаний, расширяя возможности для взаимодействия с аудиторией. С точки зрения воздействия на аудиторию виртуальные инфлюенсеры представляют собой гибридный феномен, сочетающий характеристики медиаобраза и цифровой личности, и пользователи социальных сетей склонны воспринимать таких персонажей как субъектов коммуникации, что способствует формированию эмоциональной вовлечённости. Так, аудитория Lil Miquela активно взаимодействует с её контентом, оставляя комментарии и вступая в диалог, несмотря на осознание её искусственной природы. Особый интерес представляет использование виртуальных инфлюенсеров на платформах нового поколения, включая метавселенные и интерактивные платформы, где их изначально цифровая природа позволяет не только транслировать рекламные сообщения, но и выступать полноценными участниками коммуникационного процесса [3].

Вместе с тем уровень доверия к виртуальным инфлюенсерам напрямую зависит от прозрачности их позиционирования и качества проработки образа. При недостаточной аутентичности или несогласованности коммуникации аудитория может воспринимать такого персонажа как искусственный маркетинговый инструмент, что снижает эффективность взаимодействия. Напротив, последовательная и продуманная коммуникационная стратегия способствует формированию устойчивых отношений с аудиторией и усилению PR-эффекта.

Ещё одним преимуществом является возможность конструирования идеализированного образа, полностью соответствующего позиционированию бренда. Цифровой персонаж может быть адаптирован под различные целевые аудитории и культурные контексты, что обеспечивает согласованность визуального и смыслового контента и повышает уровень вовлечённости аудитории.

Дополнительным преимуществом является гибкость в создании и распространении контента. Виртуальные инфлюенсеры не ограничены физическими, географическими или временными рамками, что позволяет интегрировать их в различные форматы кампаний, включая международные проекты, интерактивные платформы и цифровые экосистемы.

Несмотря на указанные преимущества, использование виртуальных инфлюенсеров связано с рядом существенных рисков. Важным аспектом являются этические ограничения. Идеализированные образы и совершенные визуальные характеристики цифровых персонажей могут формировать нереалистичные стандарты и социальное давление на аудиторию, что требует осторожного подхода при планировании кампаний. Наконец, использование виртуальных инфлюенсеров требует значительных ресурсов. Разработка визуального образа, формирование идентичности и производство контента требуют

высокого уровня технических и творческих затрат, что может ограничивать доступность инструмента для небольших компаний. Таким образом, виртуальные инфлюенсеры представляют собой эффективный, но неоднозначный инструмент PR-коммуникации, требующий комплексного стратегического подхода, балансирующего между управляемостью, аутентичностью и доверием аудитории.

Lil Miquela — виртуальный инфлюенсер, созданный компанией Brud в 2016 году. Она представляет собой цифрового персонажа с тщательно сконструированной внешностью и продуманной идентичностью: Miquela позиционируется как молодой, прогрессивный, социально активный персонаж, отражающий ценности инклюзивности и открытости. Её образ сочетает элементы реальной жизни и фантазийной составляющей: Miquela публикует посты о моде, музыке, социальных инициативах и личной жизни (рис. 4), создавая впечатление «реального» присутствия в медиапространстве [5]. Такой подход позволяет брендам интегрировать Lil Miquela в коммуникационные кампании, сохраняя при этом полную управляемость её образа и сообщений.



Рис. 4. «Реальная жизнь» Lil Miquela

Lil Miquela активно взаимодействует с мировыми брендами, включая модные дома и косметические компании, в рамках разнообразных коммуникационных стратегий. Она выступает в роли амбассадора, представляя бренды в фотосессиях и рекламных кампаниях, а также участвует в создании совместного контента, интегрируя цифровой образ продукта в свои публикации. В социальных сетях персонаж публикует нативный контент, который позволяет брендам охватывать широкую аудиторию и поддерживать современный формат продвижения. Кроме того, Lil Miquela задействуется в интерактивных инициативах, включая онлайн-мероприятия и цифровые инсталляции, что демонстрирует её способность органично интегрироваться в виртуальные пространства. Такой подход сочетает полный контроль над образом с высокой вариативностью форматов взаимодействия, что является ключевой ценностью использования виртуальных инфлюенсеров в PR.

Аудитория Lil Miquela активно взаимодействует с её контентом. Пользователи комментируют публикации, обсуждают ценности, которые транслирует персонаж, и участвуют в дискуссиях о социальной ответственности. При этом часть аудитории изначально испытывала скепсис, поскольку персонаж не является реальным человеком [5]. Однако последовательная стратегия коммуникации, прозрачность позиционирования и интеграция в реальные медиаинициативы позволили Miquela завоевать доверие подписчиков и создать высокую вовлечённость. Медийный резонанс включал публикации в крупных СМИ, обсуждения в блогах и аналитических материалах, что подтверждает значимость виртуального инфлюенсера как PR-инструмента.

Развитие виртуальных инфлюенсеров напрямую связано с технологическими инновациями и изменениями медиасреды. В ближайшие годы генеративный искусственный интеллект и усовершенствованные CGI-технологии позволят создавать ещё более реалистичных и динамичных цифровых персонажей, способных адаптироваться к интересам отдельных пользователей [4]. Это откроет возможности для персонализированных коммуникаций, где каждый элемент контента — от визуального образа до сценариев взаимодействия — станет подстраиваться под конкретную аудиторию.

Интеграция виртуальных инфлюенсеров в метавселенные и виртуальные миры создаёт новые форматы взаимодействия. Они смогут не только транслировать сообщения бренда, но и участвовать в интерактивных событиях, совместных проектах с пользователями, игровых активностях и даже в создании цифровых активов, таких как NFT [3]. Такой подход формирует более глубокую вовлечённость, превращая аудиторию из пассивных наблюдателей в активных участников коммуникации.

Эти технологические изменения также меняют стратегию PR-кампаний. Компании смогут отслеживать эффективность взаимодействия с виртуальными персонажами через более сложные цифровые метрики, учитывающие не только охват и вовлечённость, но и качество взаимодействия, длительность «цифрового контакта» и эмоциональную реакцию аудитории. Это позволит строить более точные и адаптивные стратегии, где виртуальный инфлюенсер становится инструментом для тестирования креативных идей и анализа реакций в реальном времени.

Для российского рынка виртуальные инфлюенсеры также открывают новые возможности. С учётом высокой цифровизации аудитории и интереса к инновационным форматам бренды могут использовать таких персонажей для продвижения продуктов и формирования технологического имиджа компании. При этом адаптация контента под культурные особенности и локальные тренды позволит малым и средним компаниям экспериментировать с виртуальными персонажами без больших затрат, постепенно наращивая опыт и доверие аудитории к цифровым коммуникациям [4].

Виртуальные инфлюенсеры представляют собой современный и перспективный инструмент PR-коммуникаций, объединяющий технологии, креатив и стратегическое управление контентом. Их ключевые особенности — высокая управляемость, возможность конструирования идеализированного образа и гибкая адаптация под различные сегменты аудитории — позволяют брендам формировать последовательные и стратегически выверенные коммуникации, снижая непредсказуемость, характерную для традиционных лидеров мнений. Практический пример Lil Miquela демонстрирует, что цифровые персонажи способны эффективно повышать узнаваемость и вовлечённость аудитории, формировать имидж бренда и органично интегрироваться в современные цифровые среды, включая социальные сети и интерактивные платформы, выступая полноценными участниками PR-процессов и создавая эмоциональную связь с пользователями. Вместе с тем применение виртуальных инфлюенсеров связано с ограничениями, такими как вопросы доверия аудитории, необходимость прозрачного позиционирования, этические аспекты и значительные ресурсы на создание и поддержку персонажей, однако комплексный подход к планированию кампаний и учёт психологических и культурных особенностей целевой аудитории позволяет минимизировать эти риски и повысить эффективность инструмента. Развитие генеративного искусственного интеллекта, интеграция в метавселенные и интерактивные цифровые платформы открывают возможности для более персонализированных и вовлекающих коммуникаций, а для российского рынка это создаёт потенциал внедрения инновационных инструментов продвижения с учётом локальных особенностей.

Таким образом, виртуальные инфлюенсеры формируют новый этап маркетинга влияния и PR-коммуникаций, выступая не только как средство продвижения, но и как инструмент создания уникального цифрового опыта, который объединяет технологические инновации, креатив и стратегическое управление коммуникацией, что открывает новые возможности для повышения эффективности PR-кампаний и укрепления взаимодействия с аудиторией.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью СПбГУПТД, кандидат педагогических наук Кузнецова Н. А.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Advertising and Public Relations, Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, PhD in Pedagogical Sciences, N. A. Kuznetsova.

Список литературы

1. Гордиенко Е. Influence marketing. Как правильно работать с блогерами. М.: Университет «Синергия», 2021. 136 с.
2. R. F. Correia, D. Venciūtė. Redefining the future of digital marketing with virtual influencers. Hershey, PA: IGI Global Scientific Publishing, 2025. 340 pp.
3. Татаринов К. А. Метавселенная как новый тренд цифрового маркетинга // Известия ВУЗов ЭФиУП. 2025. № 2 (64). С. 44 - 51.
4. Парфун А.В. Виртуальный инфлюенсер как новый медиаактив: анализ бизнес-модели и стратегии продвижения (на примере кейса «Мира» для ритейл-сети «Магнит») // Коммуникативные исследования. 2025. № 4. С. 897 - 910.
5. Шевченко Ю. Виртуальные инфлюенсеры: маркетинг будущего или просто тренд. URL: <https://vc.ru/marketing/893665-virtualnye-inflyuensery-marketing-budushego-ili-prosto-trend> (дата обращения: 28.03.2026).

References

1. Gordienko E. *Influence marketing. Kak pravil'no rabotat' s blogerami* [Influence marketing. How to work with bloggers correctly]. Moscow. Universitet "Sinergiya", 2021. 136 pp. (in Rus.).
2. R. F. Correia, D. Venciūtė. *Redefining the future of digital marketing with virtual influencers*. Hershey, PA: IGI Global Scientific Publishing, 2025. 340 pp. (in Eng.).
3. Tatarinov K. A. *Metavselennaya kak novyy trend cifrovogo marketinga* [The Metaverse as a new digital marketing trend]. *Izvestiya VUZov EFiUP* [Izvestiya VUZov EFiUP]. 2025.No 2 (64). 44 - 51 pp.
4. Parfun A.V. *Virtual'nyy inflyuenser kak novyy mediaaktiv: analiz biznes-modeli i strategii prodvizheniya (na primere kejsa «Mira» dlya ritejl-seti «Magnit»)* [Virtual influencer as a new media asset: an analysis of the business model and promotion strategy (using the example of the Mira case for the Magnit retail chain)]. *Kommunikativnye issledovaniya* [Communication research]. 2025. No 4. 897 - 910 pp.

5. Shevchenko Y. *Virtual'nye inflyuensery: marketing budushchego ili prosto trend*. URL: <https://vc.ru/marketing/893665-virtualnye-inflyuensery-marketing-budushego-ili-prosto-trend> [Virtual influencers: marketing of the future or just a trend]. (date accessed 28.03.2026).

УДК 659.4

С.А. Джанджуа

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

ФЕНОМЕН «КУЛЬТУРЫ ОТМЕНЫ» В СОВРЕМЕННОМ PR

© С.А. Джанджуа, 2026

В статье рассматривается влияние «культуры отмены» на репутацию публичных персон в условиях цифровой медиасреды. Цель исследования - показать, каким образом практики публичного давления трансформируются в репутационный кризис, какие стратегии реагирования оказываются наиболее востребованными в сфере связей с общественностью. Теоретической базой выступают исследования культуры отмены как новой социальной реальности и формы современного ostracism, а также работы по антикризисным коммуникациям. В качестве эмпирического материала используется кейс Лолиты Милявской, связанный с отменой концертов в 2025 году. Анализ кейса доказывает, что в российской творческой индустрии культура отмены проявляется не столько как полное исключение артиста из публичного пространства, сколько как серия локальных репутационных ударов, влияющих на гастрольную деятельность, взаимодействие с площадками и восприятие артиста аудиторией. Показано, что антикризисный PR должен работать не только с фактами, но и с общественным восприятием, формируя последовательную и своевременную коммуникацию.

Ключевые слова: культура отмены, репутация, публичная персона, антикризисный PR, медиасреда, социальные сети, творческие индустрии.

S.A. Janjua

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

THE PHENOMENON OF "CANCEL CULTURE" IN CONTEMPORARY PR

The article examines the impact of cancel culture on the reputation of public figures in the digital media environment. The aim of the study is to show how practices of public pressure are transformed into a reputational crisis and which response strategies are most in demand in the field of public relations. The theoretical framework is based on studies of cancel culture as a new social reality and a form of contemporary ostracism, as well as on works devoted to crisis communication. The empirical basis of the article is the case of Lolita Milyavskaya related to concert cancellations in 2025. The case analysis proves that in the Russian creative industries cancel culture manifests itself not so much as a complete exclusion of an artist from the public sphere, but rather as a series of local reputational blows affecting touring activity, interaction with venues, and audience perception of the artist. It is shown that crisis PR should work not only with facts, but also with public perception by building consistent and timely communication.

Keywords: cancel culture, reputation, public figure, crisis PR, media environment, social networks, creative industries.

Цифровая среда заметно изменила не только способы распространения информации, но и сам характер общественной реакции на действия и высказывания известных людей. Еще в начале 21 века репутационные риски транслировались через традиционные медиа, кризисная ситуация развивалась постепенно. Соответственно, управление кризисной ситуаций в плоскости репутационных и имиджевых рисков имело определенный алгоритм, соблюдение которого гарантировало конструктивный выход из различных сложных ситуаций. В виртуальном информационном пространстве события сразу появляются в сетевой коммуникации и почти мгновенно получает массовый отклик. Исследователи видят в этом «культуру отмены» как современную форму общественного ostracism, которая реализуется через бойкот, публичное порицание и давление на человека или бренд. [1].

Для публичной личности репутация является не абстрактным понятием, а рабочим ресурсом. В творческих индустриях она связана напрямую с концертами и контрактами, отношениями с организаторами, лояльностью аудитории. Поэтому культуру отмены нужно анализировать не только как социальное или этическое явление, но и как проблему публичных связей. Сегодня она является одной из самых конфликтных форм общественного давления, поскольку сочетает моральную оценку общества, цифровую мобилизацию и реальные последствия для работы медийной личности. Наша цель - проанализировать влияние культуры отмены на репутацию публичных лиц, выявить особенности реагирования медийных персон в условиях репутационного кризиса. Для этого уточним понятие «культура отмены», раскроем его связь с современными способами общественного давления, рассмотрим репутационный кризис как коммуникационную ситуацию на кейсе Лолиты Милявской в российской творческой индустрии 2025 года, чтобы аргументировать выводы о возможных стратегиях реагирования..

В современной научной литературе культура отмены описывается как новая социальная реальность, возникшая на стыке медиатехнологий, сетевой коммуникации и новой этики [1]. Ее специфичность заключается в том, что публичное осуждение не ограничивается выражением несогласия: оно стремится привести к символическому и практическому исключению человека из социально одобряемого пространства. Иными словами, объект критики не просто подвергается негативной оценке, но лишается части профессиональной легитимности, а иногда и самой возможности полноценно присутствовать в публичном поле.

По наблюдению Г. Ю. Дашинимаева, развитие социальных сетей создало такую структуру коммуникации, в которой горизонтальные связи способны формировать собственную общественную картину мира, а культура отмены постепенно превращается из формы борьбы за социальную справедливость в инструмент власти над обществом [1]. Это замечание важно и для PR-анализа. Репутационный кризис в цифровой среде развивается не только из-за самого инфоповода, но и из-за того, что сетевые сообщества начинают воспроизводить и усиливать определенную интерпретацию события.

М. В. Субботина подчеркивает двойственную природу культуры отмены: с одной стороны, она может рассматриваться как проявление демократизации дискурса и реакция на социально неприемлемое поведение, с другой - как форма нетерпимости к иному мнению и новый инструмент манипуляции [2]. Именно эта двойственность делает тему особенно значимой для исследований в сфере PR. Специалист по коммуникациям сталкивается с неоднозначной ситуацией «правоты» или «неправоты» аудитории, с конфликтом интерпретаций, в котором общественное осуждение может выполнять одновременно контрольную и разрушительную функции.

В данном контексте продуктивной представляется связка культуры отмены с эффектом спирали молчания, на который указывает Субботина [2]. Когда определенная оценка становится доминирующей в социальных сетях, часть участников дискуссии предпочитает не возражать ей публично, опасаясь социальной изоляции. В результате усиливается впечатление единодушия, даже если на практике общественная позиция не является однородной. Для репутации публичной персоны это особенно чувствительно: массовость осуждения начинает восприниматься как бесспорный факт, а пространство для альтернативной интерпретации резко сужается.

С точки зрения связей с общественностью культура отмены может быть рассмотрена как особый тип репутационного кризиса. В кризисной ситуации организация или публичная персона оказываются в центре внимания общества, медиа и целевых аудиторий, а репутационные потери могут быть как краткосрочными, так и длительными [3]. Однако цифровая среда вносит в эту модель существенные коррективы. Классический кризис предполагал последовательную эскалацию, тогда как сегодня негативная реакция часто распространяется скачкообразно: сначала возникает эмоционально окрашенный сигнал, затем он подхватывается пользователями, после чего переходит в медийную и организационную плоскость.

Работа П. Н. Бессонова показывает, что ключевой сложностью кризиса остается его непредсказуемость, а базовым принципом антикризисного PR является своевременная, честная и оперативная коммуникация [3]. Эти положения сохраняют актуальность и в случае культуры отмены, но требуют уточнения. В подобных ситуациях значима не только передача информации как таковой, но и способность быстро задать собственную интерпретационную рамку происходящего. Если субъект кризиса не успевает сформулировать внятную позицию, пространство заполняется оценками внешних акторов - активистов, сетевых сообществ, медиа, площадок и посредников.

Можно предположить, что в условиях цифровой публичности репутационный кризис утрачивает исключительно событийный характер и превращается в процесс борьбы за смысл. Повреждается не только имидж как внешний образ, но и репутация как система накопленного доверия. В творческих индустриях такая трансформация особенно заметна: артист может формально не быть лишен права на профессиональную деятельность, но фактически сталкивается с серией отказов, отмен, дистанцированием организаторов и повышенной осторожностью партнеров. Именно поэтому для анализа современной

культуры отмены недостаточно моральных или социологических интерпретаций; необходим и PR-подход, позволяющий увидеть механизмы управления кризисом.

В качестве эмпирического материала в данной статье рассматривается кейс Лолиты Милявской - российской эстрадной певицы, актрисы и телеведущей, обладающей широкой известностью и устойчивым присутствием в медиaproстранстве.

Медийный образ Лолиты Милявской представляет собой сложный и многослойный конструкт, сформировавшийся в процессе её профессиональной деятельности на российской эстраде с середины 1980-х годов. Первоначально известность пришла к певице в составе кабаре-дуэта «Академия», где закладывались основы её сценического поведения и визуального стиля. Имидж Лолиты Милявской характеризуется как «женщина без комплексов», что проявляется в откровенности публичных высказываний, отсутствии стереотипных ограничений в выборе сценических костюмов и манере самопрезентации. Её образ зачастую балансирует на «границе фолы», что подчеркивает независимость и индивидуальный стиль певицы.

Трансформация медийного образа Лолиты происходила поэтапно: от эпатажных и ярких нарядов 1990-х годов к более зрелым, но не менее выразительным стилистическим решениям 2000-х и 2010-х. В последние годы певица активно интегрирует элементы модной одежды, что позволяет ей сохранять актуальность и поддерживать интерес различных возрастных групп аудитории.

В 2024–2025 гг. вокруг артистки сформировалась серия репутационных конфликтов, сопровождавшихся общественным давлением и отменами концертных выступлений. Суть кейса заключается в том, что при отсутствии официального запрета на гастрольную деятельность значительное количество мероприятий было отменено под воздействием обращений общественных групп и негативной медийной повестки. Кейс представляется показательным по двум причинам. Во-первых, речь идет о российской творческой индустрии, где репутация артиста непосредственно влияет на возможность публичного выступления. Во-вторых, кейс является актуальным: по данным публикации «Фонтанки» от 18 апреля 2025 г., за последние два года из-за давления различных групп было отменено около 90 концертов певицы, причем официального запрета на гастрольную деятельность не существовало [4]. Уже это обстоятельство делает ситуацию важной для PR-анализа: кризис развивается не через прямое административное решение, а через атмосферу страха, давления и репутационной токсичности.

Согласно тому же источнику, с конца 2023 г. из примерно 110 запланированных концертов состоялись лишь около 20, а сама артистка связывала эту ситуацию с травлей в социальных сетях, угрозами в адрес поклонников и опасениями концертных площадок [4]. В 2025 г. эта динамика продолжилась: в публикации упоминается отмена выступления в Ижевске после письма общественной организации [4]. Это не единичный эпизод, а затяжной репутационный кризис, который воспроизводится через серию локальных конфликтов.

Важно отметить, что в отечественном контексте речь идет скорее не о «полной отмене» по западной модели, а о системе точечных ограничений. Лолита не исчезает из медиаполя полностью, сохраняет узнаваемость и возможность публичных комментариев, однако сталкивается с практиками, которые затрудняют ее профессиональную деятельность. Именно эта особенность делает кейс особенно ценным: он показывает, что российская версия культуры отмены может реализовываться не как окончательное исключение артиста, а как режим постоянного репутационного давления, подталкивающий партнеров к отказу от сотрудничества.

Если обратиться к логике кризисного PR, то можно выделить несколько последовательных этапов. Первый - это наличие стабильного негативного фона, существующего со времен предыдущих скандалов, поддерживаемый в медиаполе. Второй - институционализация давления, то есть активное давление отдельных групп, которые начинают писать обращения, жалобы и публичные требования об отмене мероприятий. Третий - реакция площадок и организаторов, которые даже при отсутствии формального запрета выбирают стратегию минимизации риска и отказываются от мероприятия. Четвертый - вынужденная публичная реакция самой артистки, которая пытается объяснить происходящее и вернуть ситуацию в правовую и коммуникационную плоскость.

Этот кейс позволяет сделать важный вывод: в культуре отмены объектом удара становится не только персональный образ знаменитости, но и вся инфраструктура ее публичного присутствия. Под давлением оказывается не один артист, а цепочка участников: промоутеры, концертные залы, локальные администрации, билетные площадки, аудитория. Именно поэтому последствия кризиса выходят за пределы символической репутационной потери и приобретают вполне материальный характер. Для сферы PR это означает, что реагировать необходимо не только на критику в адрес персоны, но и на изменения в поведении стейкхолдеров, которые начинают воспринимать сотрудничество как риск.

П. Н. Бессонов справедливо указывает, что в первые сутки кризиса определяется общественная реакция, а позиция субъекта должна быть сформулирована максимально быстро [3]. В случае культуры отмены эта рекомендация приобретает особую значимость, поскольку промедление интерпретируется как

слабость, признание вины или отсутствие позиции. Однако простого ускорения коммуникации недостаточно. Представляется, что в подобных кризисах особенно важны три взаимосвязанных уровня работы: информационный, репутационный и организационный.

На информационном уровне необходима ясная и непротиворечивая позиция. Она должна не только сообщать факты, но и задавать рамку восприятия: что именно произошло, какие обвинения признаются релевантными, а какие являются следствием давления или манипуляции. На репутационном уровне важно не допустить закрепления за персоной исключительно негативной идентичности. Это означает необходимость возвращения разговора от эмоционально окрашенных ярлыков к более сложной и аргументированной картине. На организационном уровне требуется работа с площадками, организаторами и другими партнерами, поскольку именно они в подобных ситуациях чаще всего принимают решения под воздействием риска.

Кейс Лолиты показывает, что одной из центральных проблем становится разрыв между юридическим статусом и фактическим положением дел. Формального запрета нет, но выступления отменяются. Следовательно, антикризисная стратегия должна включать не только публичные заявления, но и системную работу по снижению страха у партнеров. Иначе кризис будет воспроизводиться независимо от содержания комментариев в СМИ. В этом смысле культура отмены демонстрирует пределы традиционного антикризисного PR: иногда недостаточно отработать повестку в медиа, если инфраструктура уже настроена на избегание риска.

Можно предположить, что для публичных персон в творческих индустриях наиболее жизнеспособной оказывается комбинированная стратегия реагирования. Она включает оперативную коммуникацию, последовательное удержание собственной позиции, адресную работу со стейкхолдерами и отказ от хаотичных эмоциональных ответов. При этом принципиально важно различать два уровня целей. Первая цель – остановить дальнейшее обострение конкретного кризиса. Вторая – восстановить управляемость репутации в долгосрочной перспективе. Без второй цели даже формально завершённый скандал может продолжать воздействовать на профессиональную деятельность через новые локальные эпизоды отмены.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что культура отмены в современной медиасреде представляет собой не только форму морального осуждения, но и механизм реального репутационного давления. Ее воздействие усиливается за счет социальных сетей, где быстро формируется ощущение доминирующей общественной позиции, а альтернативные голоса оказываются вытесненными или маргинализированными [1; 2]. В результате публичная персона сталкивается не просто с критикой, а с риском последовательного ограничения своего присутствия в профессиональном пространстве.

Кейс Лолиты Миливской показывает, что в российской творческой индустрии культура отмены приобретает форму серии локальных, но взаимосвязанных репутационных ударов. Они выражаются в отмене концертов, росте осторожности площадок и усложнении взаимодействия с партнерами при отсутствии официального запрета на деятельность [4]. Это позволяет говорить о смещении акцента с прямого запрета на косвенное вытеснение, когда репутационный риск становится достаточным основанием для отказа от сотрудничества.

Для сферы связей с общественностью распространение культуры отмены означает необходимость пересмотра антикризисных подходов. Эффективная стратегия реагирования в условиях цифровой среды должна соединять своевременную коммуникацию, интерпретационную работу с общественным мнением и практическое взаимодействие со стейкхолдерами [3]. Иначе даже сохранение формального права на публичную деятельность не гарантирует восстановления репутации и нормального профессионального функционирования. Влияние культуры отмены на публичных персон следует рассматривать как один из ключевых вызовов современного PR.

*Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью
СПбГУПТД, кандидат педагогических наук, Кузнецова Н.А.*

*Supervisor: Associate Professor of the Advertising and Public Relations Department of St.
Petersburg State University of Industrial and Technical Sciences, Candidate of Pedagogical Sciences,
N.A. Kuznetsova.*

Список литературы

1. Дашинимаев Г. Ю. Cancel culture как новая социальная реальность // Вестник Бурятского государственного университета. Философия. 2021. № 1. С. 19–24.
2. Субботина М. В. Культура отмены: проявление социальной справедливости или новый инструмент манипуляции // Общество: социология, психология, педагогика. 2022. № 3. С. 34–37.

3. Бессонов П. Н., Шадрина Л. Ю. Антикризисный PR. Стратегии антикризисного управления в связях с общественностью // Вестник науки. 2025. № 2(83). Т. 1. С. 48–53.
4. «На местах боятся расправы». Лолита назвала число сорванных концертов в России // Фонтанка.ру. 18.04.2025. URL: <https://www.fontanka.ru/2025/04/18/75357686/> (дата обращения: 30.03.2026).

References

1. Dashinimaev G.Yu. Cancel culture kak novaya social'naya real'nost' [Cancel culture as a new social reality]. Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta. Filosofiya [Bulletin of Buryat State University. Philosophy]. 2021. No. 1. 19–24 pp. (in Rus.).
2. Subbotina M.V. Kultura otmeny: proyavlenie social'noj spravedlivosti ili novyj instrument manipulyacii [Cancel culture: a manifestation of social justice or a new instrument of manipulation]. Obshchestvo: sociologiya, psihologiya, pedagogika [Society: Sociology, Psychology, Pedagogics]. 2022. No. 3. 34–37 pp. (in Rus.).
3. Bessonov P.N., Shadrina L.Yu. Antikrizisnyj PR. Strategii antikrizisnogo upravleniya v svyazyah s obshchestvennost'yu [Anti-crisis PR. Crisis management strategies in public relations]. Vestnik nauki [Bulletin of Science]. 2025. No. 2(83). Vol. 1. 48–53 pp. (in Rus.).
4. «Na mestah boyatsya raspravy». Lolita nazvala chislo sorvannyh koncertov v Rossii [“People in the regions fear reprisals.” Lolita named the number of disrupted concerts in Russia]. Fontanka.ru. 18.04.2025. URL: <https://www.fontanka.ru/2025/04/18/75357686/> (date accessed: 30.03.2026) (in Rus.).

УДК 659.4

М.Д. Заметельский

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

КОМИКС КАК КРЕОЛИЗИРОВАННЫЙ ТЕКСТ И ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ СПЕЦИАЛЬНОГО МЕРОПРИЯТИЯ

© М.Д. Заметельский, 2026

В статье исследуется феномен комикса как креолизованного текста, рассматривается специфика использования данного инструмента продвижения. Анализ примеров успешного использования комикса как креолизованного текста подтверждает, что данный инструмент является действенным при продвижении специального мероприятия. На примере специального мероприятия Sport Sunday разрабатывается сюжетная составляющая комикса и рассматриваются каналы продвижения с потенциальным потребителем.

Ключевые слова: Комикс, креолизованный текст, специальное мероприятие, визуальная коммуникация, семиотика.

M.D. Zametelskii

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

A COMIC AS A CREATED TEXT AND A SPECIAL EVENT PROMOTION TOOL

The article explores the phenomenon of a comic book as a creolized text and examines the specifics of using this promotion tool. An analysis of successful examples of using a comic book as a creolized text confirms that this tool is effective in promoting a special event. Using the example of the Sport Sunday special event, the article develops the storyline of the comic book and examines the promotion channels with potential consumers.

Keywords: Comic book, creolized text, special event, visual communication, semiotics

Современные медиатехнологии, компьютеризация и тенденция к визуализации, изменили коммуникацию и преобразовали привычные способы передачи информации. С повсеместным развитием интернет-сетей все большую значимость приобретают такие единицы передачи смысла как видео, изображения и звуки, которые становятся главными смыслообразующими элементами современного текста. Информация все чаще подается не только при помощи текста, но и комплексного использования инструментов визуальной коммуникации. Стремление к визуализации контента стало отличительной чертой современности. По мнению экспертов, с текущим темпом развития интернета и общим доступом к нейросетям количество визуальной информации относительно текста будет увеличиваться. Это связано с тем, что современное общество подвержено постоянным внедрением технологий и рассматривается как новая информационная цивилизация, характеризующаяся единой информационной средой, где креолизованный текст получает все большее распространение.

В статье креолизованный текст будет рассматриваться как группа текстов и определяться составом из двух негетерогенных частей: вербальной (языковой или речевой) и невербальной (принадлежащей к другим системам). Существует большое количество креолизованных текстов: иллюстрированная литература, плакаты, постеры, комиксы и т.д. Основным преимуществом креолизованного текста является возможность акцентировать внимание реципиента на нужной информации, отталкиваясь от поставленной задачи. Существует три степени классификации креолизованных текстов: слабая, умеренная и сильная [1]. К слабой категории относятся тексты, представленные в виде графики. К умеренной принято относить тексты с использованием символов или элементов карикатуры. Сильная категория, в свою очередь, характеризуется равенством всех использованных компонентов. В зависимости от наличия изображения и характера соотношения вербального и невербального компонентов Е. Е. Анисимова выделяет следующие типы креолизованных текстов: тексты без иллюстраций (нулевая креолизация), тексты с частичной иллюстрацией (частичная креолизация), тексты с полной иллюстрацией (полная креолизация) [2]. При полной креолизации вербальный текст не может полноценно существовать без невербального компонента, иллюстрация является неотъемлемым и полноценным элементом текста, без которого смысл текста будет непонятен.

Таким образом, можно сделать вывод, что одной из важнейших задач креолизованного текста является предоставление реципиенту информации в более легкой форме. Однако, создание подобного

текста с сохранением максимальной информативности является достаточно трудозатратным процессом, решение которого облегчает соблюдение правила краткости сообщения. Краткость креолизованного текста в контексте PR-сообщения выступает основным инструментом создания эмоционального фона. Короткие сообщения часто используются как концентрированные, эмоционально окрашенные, ёмкие мысли. Примерами таких текстов могут стать следующие, широко используемые выражения: «Только сегодня», «Успей ...», «Редкая возможность» и т.д. Очевидно, что креолизованному тексту свойственна полимодальность - способность более яркого и глубоко воздействия сообщения на реципиента посредством выигрышного взаимодействия вербальных и невербальных языковых средств.

Таким образом, можно сделать вывод, что креолизованный текст имеет множество элементов, которые можно менять и комбинировать в зависимости от потребностей бренда, для получения наиболее выгодного способа взаимодействия с аудиторией. Так же, в зависимости от целей, креолизованный текст в рамках связей с общественностью может выполнять различные функции. Рассмотрим основные из них. Во-первых, передача ценностей бренда. Многие авторы считают, что разные оттенки в креолизованном тексте подходят для разных психотипов бренда. Например, использование природных оттенков таких, как белый, голубой, зелёный, бежевый, коричневый и их внедрение в минималистичный дизайн, указывает на то, что компания нацелена на работу в долгосрочной перспективе, что она планирует постепенно, но устойчиво развиваться. Таким образом, правильно созданный креолизованный текст становится инструментом для демонстрации миссии и уникальности бренда.

Следующая функция - создание узнаваемости. В качестве примера можно привести общеизвестный факт, что многие бренды, помимо использования фирменных цветов и интеграции логотипа в свои креолизованные тексты, так же используют уникальные графические элементы и паттерны.

Функция укрепление лояльности проявляется в постоянном использовании одинаковых визуальных элементов при создании креолизованных текстов, что формирует у потребителей доверие и ощущение стабильности. Данный факт подчёркивает важность единообразия всех элементов визуальной составляющей креолизованного текста, которые должны подчиняться одному дизайн-коду. Регулярное использование одних и тех же элементов, таких, как: логотип, фирменные цвета, шрифты, стиль графики, способствует формированию доверия у аудитории. Это связано с психологическим эффектом, который основывается на повторении и создаёт чувство узнаваемости бренда. Знакомые элементы вызывают у людей комфорт и уверенность. Так, бренды, которые десятилетиями сохраняют единообразие визуальных элементов, но при этом используют различные инструменты коммуникации, становятся символами надёжности и качества.

Проведя анализ элементов креолизованного текста, а также его элементов и функций, можно сделать вывод, что креолизованный текст является мощным, современным инструментом при продвижении бренда, который способствует формированию положительного имиджа компании, усилению её конкурентоспособности и узнаваемости.

Комикс является одним из ярких примеров группы полностью креолизованных текстов, так как текст и иллюстрации неотъемлемо связаны друг с другом и не могут существовать отдельно. В настоящее время комикс можно считать инновационным форматом в общении брендов с потребителем, но этот вид подачи информации, при взаимодействии с другими элементами визуальной коммуникации, может стать отличным инструментом и создать целостный образ компании или бренда. Характерными особенностями комикса можно считать следующие отличительные характеристики.

- Присутствие между персонажами жизненно-мировоззренческого конфликта, в котором автор через персонажей показывает ту или иную точку зрения.

- Несмотря на информационную и эстетическую самодостаточность каждого отдельно взятого рисунка комикса, он может существовать только в контексте цельного произведения, которым и является.

- Лаконичность рисунков и текстов, тем не менее не дающая читателю бегло читать комикс, не обращая внимание на изображения, тем самым не обесценивая работу художника.

- Динамичность происходящих событий.

- Экспрессивность и яркость комикса, основные функции которых - завладеть вниманием читателя и не отпускать его до кульминации повествования.

- Комикс упрощает мозговую деятельность читателя благодаря раскадровке. Пропадает необходимость воображать внешность персонажей, обстановку, цвета, атмосферу. Все это передается авторами комикса в одном кадре.

Таким образом, можно сделать вывод, что комикс можно частично причислить к ряду литературных произведений. Действительно, с точки зрения семиотики сущность комиксов можно описать как форму визуального повествования, которая возникает в процессе равносильного использования рисунков, графических элементов и текста. Из этого можно сделать вывод, что по своей сути комикс является произведением, в равной степени относящимся как к изобразительному искусству, так и к литературе. Положение комикса в системе PR-инструментов большинство исследователей определяют как перспективный коммуникационный инструмент продвижения, с каждым годом приобретающим все большую популярность. Все чаще встречаются произведения в различных жанрах:

оригинальные или адаптированные литературные произведения в формате графического романа, социальные или политические комиксы, религиозные комиксы или неожиданные альтернативные работы. Следовательно, понятие «комикс» сегодня охватывает такой же широкий спектр тем, подходов и инноваций, как любые другие виды искусства.

Примером профессионального использования комикса как инструмента продвижения можно считать коллаборацию бренда Eclipse и знаменитого комикс-художника Александра Макарова. Александр Макаров - один из лучших комикс-художников в России, он работал с такими студиями как Marvel и DC, а также имеет авторскую линейку графических романов DreadCode. По сюжету разработанного совместного с брендом жевательной резинки комикса, главный герой избегает неловкой ситуации на вечеринке и заводит романтические отношения с девушкой благодаря продукции Eclipse. Мини комикс был опубликован на крупнейшем в России форуме, посвящённом комикс-тематике в 2011 году, и использовался как способ коммуникации бренда Eclipse с потенциальными потребителями продукции. Работа нашла большой спрос среди любителей графических романов и привлекла серьезное внимание в комикс-индустрии благодаря автору визуала.



Рис. 1. Комикс Александра Макарова для бренда Eclipse.

Так же комикс как креолизированный текст использовал банк Trust. Сюжет основан на взаимодействии главных персонажей фильма «Пятый элемент». Главной идеей комикса стало сохранение денег от инфляции с помощью финансового инструмента, рекламируемого банком. В комиксе использованы такие невербальные элементы креолизованного текста как внешность значимых в поп культуре персонажей и логотип банка Trust. Комикс был создан специально для продвижения в социальных сетях и получил большие охваты благодаря карикатурному изображению известных персонажей и ироничному сюжету.



Рис.2. Комикс для продвижения банка Trust.

Важно отметить, что креолизованные тексты различных брендов будут существенно отличаться в зависимости от сферы деятельности, визуального кода, основного архетипа бренда и т.д.

Креолизованные тексты сферы специальных мероприятий зачастую ориентированы не только на практические выгоды, но обращены к эстетическим, визуальным и сентиментальным чувствам и потребностям потенциального гостя, поскольку именно эмоциональная реакция от посещения мероприятия зачастую является основным продуктом продвижения. В ходе работы были проанализированы не только использованные средства выразительности в креолизованном тексте специального мероприятия Sport Sunday, но и изучены особенности взаимодействия вербальных и невербальных компонентов.

Специальное мероприятие Sport Sunday – одно из ведущих мероприятий в Санкт-Петербурге, специализирующихся на проведении открытых спортивных тренировок и любительских турниров. Команда специального мероприятия предлагает широкий выбор видов спорта, включая бокс, стритбол, настольный теннис, танцы и функциональный тренинг. При этом, Sport Sunday является единственным мероприятием в Санкт-Петербурге, которое совмещает непосредственную спортивную активность посетителей с живыми выступлениями популярных музыкальных артистов. Исходя из совмещения спортивной и концертной деятельности Sport Sunday не имеет прямых конкурентов в Санкт-Петербурге, где достаточное количество организаций предоставляет возможность проведения досуга в спортивной атмосфере, однако не имеет в своем арсенале актуального музыкального сопровождения и консультаций с действующими профессиональными спортсменами. Sport Sunday, в свою очередь, предлагает уникальную возможность провести полноценную тренировку под опекой специалистов под музыкальное сопровождение диджеев и выступлений артистов, возглавляющих чарты стриминговых сервисов. Программа специального мероприятия позволяет посетителю попробовать новые спортивные дисциплины в развлекательной форме и предоставляет площадку для продуктивной коммуникации, поиска новых знакомств с людьми со схожими интересами.

Немаловажной частью Sport Sunday является выверенный стиль визуальной коммуникации. В фирменном стиле мероприятия используются следующие невербальные элементы креолизованного текста.

Шрифты. При создании медиаматериалов для Sport Sunday дизайнеры используют исключительно шрифты типа гротеск.

Текстуры. В своих афишах Sport Sunday используют различные текстуры, такие как: бумага, кирпич, штукатурка и похожие.

Фотографии. На мероприятия приглашаются профессиональные фотографы, которые делают снимки и обрабатывают их, после чего фото можно увидеть в социальных сетях Sport Sunday.

Логотип. Логотип представляет собой белую надпись Sport Sunday выполненную шрифтом гротеск на синем фоне с белой контурной обводкой.

Исходя из вышеперечисленных пунктов, можно сделать вывод, что организаторы специального мероприятия Sport Sunday сформировали собственный узнаваемый стиль при помощи грамотного внедрения невербальных элементов креолизованного текста и на протяжении четырёх лет поддерживают его. Такие элементы как логотип, шрифт, текстуры и фотостиль помогают в продвижении мероприятия и способствуют созданию узнаваемых материалов визуальной коммуникации Sport Sunday, которые выделяют это мероприятие среди конкурентов. Несмотря на продолжительное существование организации, Sport Sunday редко упоминается в СМИ, однако, в 2024 году организация была включена в номинацию «Событийные коммуникации» региональной премии в области связей с общественностью «Серебряный Лучник». Таким образом Sport Sunday заявляет о себе не только как о площадке для спортивной реализации молодежи, но и как о важном культурном и общественно значимом проекте.

Основным инструментом продвижения Sport Sunday является активное ведение социальных сетей, а именно Telegram и VK. Так же SMM специалисты мероприятия регулярно публикуют короткие вертикальные видео в другие социальные сети, поддерживающие подобный формат и обладающие системой рекомендаций. Данные ролики в основном повествуют о предстоящих событиях, однако, присутствуют и другие мини рубрики, такие как: короткоформатные интервью с тренерским составом, актуальные в сети челленджи и тренды, мастер-классы и обучающие видео, юмористические видео и мемы. Особое внимание руководство Sport Sunday уделяет Telegram каналу своего бренда. Общее количество подписчиков в данном ресурсе на момент написания работы составляет 1149 человек. В канале так же публикуются анонсы всех предстоящих мероприятий и активностей, проводимых под брендом Sport Sunday. Канал используется как средство ведения прямых эфиров с места мероприятия, а также трансляции происходящего при помощи видеосообщений, которые не требуют монтажа и позволяют показывать самые интересные моменты программы. В канале публикуются фото и видео отчёты с прошедших мероприятий, где гости могут найти себя и поделиться материалами в своих социальных сетях. В среднем, посты в Telegram канале собирают 1000 просмотров и 30 реакций.

Организаторы активно следят за имиджем Sport Sunday в социальных сетях и активно коммуницируют с аудиторией в комментариях и личных сообщениях, что помогает поддерживать неформальную и комфортную обстановку не только на мероприятиях, но и в медиа пространстве. Мероприятие позиционируется как молодёжный ивент, с выраженными чертами таких архетипов, как искатель и славный малый. Именно ориентация на архетипы бренда и яркий, узнаваемый визуальный стиль позволяет использовать комикс как инструмент визуальной коммуникации бренда с аудиторией. Комикс в данном кейсе выступает как креолизованный текст и позволяет организаторам транслировать близкие бренду ценности, делиться через персонажей историями, привлекать новую аудиторию, способствовать поддержке отношений с лояльными клиентами.

В ходе работы над продвижением специального мероприятия Sport Sunday, автором статьи был разработан уникальный комикс с индивидуальным сюжетом и использованием визуальных элементов фирменного стиля организации. Сюжетная составляющая комикса включает взаимодействие двух основных персонажей, которое раскрывает ценностные и стилистические особенности мероприятия. В

ходе развития сюжета рассматривается личностное становление персонажа Стёпы, которого в обыденной жизни преследует скука и ряд проблем (вредные привычки, отсутствие хобби, боязнь коммуникации с людьми). На протяжении комикса читатель может наблюдать за личностным развитием персонажа, которое стало возможным благодаря приглашению на одно из мероприятий Sport Sunday. Сюжет раскрывает несколько эпизодов, исходя из которых читателю становится понятно, что специальное мероприятие Sport Sunday выступает как актуальная и полезная замена «клубному» стилю отдыха, прививает любовь к спорту и помогает найти новые полезные знакомства. На примере главного героя комикса читатель может проследить развитие образа Стёпы: от несчастного, физически неразвитого, замкнутого в себе молодого человека до спортсмена-любителя с большим количеством друзей по интересам, ведущего здоровый образ жизни.

При создании комикса работа для наибольшей продуктивности и простоты исполнения была разделена на следующие этапы.

- Разработка общего сюжета. В ходе работы над сюжетом были учтены и согласованы с организаторами основная идея и персонажи комикса, написан текстовый вариант сюжета. Для написания было использован текстовый редактор WPF Office.

- Адаптация сюжета под стилистические особенности комикса как инструмента коммуникации с потребителем. В ходе работы над данным этапом сюжет был разбит на основные действия по пунктам таким образом, чтобы каждый пункт соответствовал определённой рисованной «фрейму» комикса. Основной задачей является правильное разделение цельного текстового сюжета на отдельные значимые части без потери смысла.

- Создание наброска комикса. Для создания наброска была использована техника традиционного рисования (бумага и карандаш), которая позволяет быстро и схематично создавать силуэты действующих персонажей и показывать взаимодействие между ними, понимать композицию и расстановку «фреймов» на листе.

- Выполнение контурной обводки. На данном этапе работы заранее подготовленный набросок был оцифрован при помощи сканера и перемещён в графический редактор Photoshop. С учётом подготовленного эскиза была произведена обводка основных контуров для наибольшей выразительности невербальных элементов креолированного текста.

- Заполнение основными цветами. Так же в графическом редакторе Photoshop была выполнена основная заливка всех элементов комикса. Исходя из фирменного стиля бренда были выбраны яркие и контрастные цвета для наибольшего привлечения внимания зрителей. Комикс не обладает большим объемом страниц, поэтому зрение реципиента не будет уставать.

- Работа над тенями и освещением в сценах комикса. Отдельным слоем в графическом редакторе были созданы тени и добавлен эффект освещения для создания объема персонажей, объектов и окружающего фона.

- Внедрение фирменных невербальных элементов креолированного текста. Особенностью данного этапа работы стал анализ и внедрение в визуальный стиль комикса таких невербальных элементов креолированного текста как: текстуры, фирменные цвета и логотип.

- Создание текстовых «баблов» и написание текста. В ходе работы над данным этапом, в композицию комикса были внедрены текстовые «баблы», в которых были размещены реплики персонажей. Текст выполнен с использованием шрифта типа «гротеск».

- Создание обложки. Для обложки комикса был выбран главный персонаж Стёпа в двух испостасях: до посещения мероприятий Sport Sunday (уставший, грустный, серые цвета) и после (сильный, радостный, яркие цвета). На обложке так же присутствует логотип специального мероприятия Sport Sunday, фирменные невербальные элементы креолированного текста.

- Финальная верстка. Заключительным этапом работы над комиксом стало форматирование комикса для дальнейшей отправки в печать (добавление полей для резки, размещение страниц комикса в последовательном порядке для двухсторонней печати).

По результатам проделанной работы был создан полноценный комикс как креолированный текст и инструмент визуальной коммуникации специального мероприятия Sport Sunday с потенциальными гостями ивента. Данный медиаматериал может быть размещён в социальных сетях бренда как способ донесения информации до посетителей о преимуществах мероприятия. Комикс может быть представлен в различных социальных сетях спортивного мероприятия в разделе с короткими видеороликами в формате слайдшоу. В печатном варианте комикс может использоваться как подарок для гостей мероприятий или как сувенирная продукция.



Рис.3.Разворот комикса Sport Sunday

Итогами данной работы стало исследование феномена комикса как креолизированного текста, рассмотрена специфика использования данного инструмента для продвижения. Был проведён анализ примеров успешного использования комикса как креолизированного текста в качестве эффективного коммуникационного инструмента формирования имиджа, репутации и узнаваемости брендов. На примере специального мероприятия Sport Sunday был разработан уникальный авторский комикс, который, в качестве креолизированного текста, может быть рекомендован для продвижения и взаимодействия с потенциальными клиентами спортивного события.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью СПбГУПТД, кандидат педагогических наук, Кузнецова Н.А.

Supervisor: Associate Professor of the Advertising and Public Relations Department of St. Petersburg State University of Industrial and Technical Sciences, Candidate of Pedagogical Sciences, N.A. Kuznetsova.

Список литературы

1. Девяткова, М.И. Методика анализа креолизированных текстов / М.И. Девяткова // Педагогическое образование в России. 2016. № 4. С. 31-34. ISSN 2079-8717. Текст: электронный // Лань : электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/journal/is-sue/298701> (дата обращения: 16.06.2024)
2. Анисимова, Е. Е. Лингвистика текста и межкультурная коммуникация (на материале креолизированных текстов) / Е. Е. Анисимова. М.: Academia, 2003. 122 с.

References

1. Devjatкова, M.I. Metodika analiza kreolizovannyh tekstov / M.I. Devjatкова // Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii. 2016. № 4. S. 31-34. ISSN 2079-8717. Tekst: jelektronnyj // Lan' : jelektronno-bibliotecnaja sistema. URL: <https://e.lanbook.com/journal/is-sue/298701> (data obrashhenija: 16.06.2024)
2. Anisimova, E. E. Lingvistika teksta i mezhkul'turnaja kommunikacija (na materiale kreolizovannyh tekstov) / E. E. Anisimova. M.: Academia, 2003. 122 s.

УДК 659.4

Э. Лейва-Успенская

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

ВЛИЯНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА И РЕПУТАЦИИ БРЕНДОВ В ЦИФРОВОМ ПРОСТРАНСТВЕ

© Э. Лейва-Успенская, 2026

В статье анализируется влияние искусственного интеллекта на формирование имиджа и репутации брендов на примере кейса Sports Illustrated. Рассматривается реализовавшаяся рискованная ситуация, когда на официальном веб-сайте журнала был опубликован сгенерированный нейросетями контент под именами несуществующих авторов. На основе анализа кейса доказывается, что в цифровом пространстве прозрачность информации выступает необходимым условием доверия, а этическое использование технологий предполагает открытое информирование аудитории о применении ИИ и сохранение человеческого участия в процессах создания и управления контентом.

Ключевые слова: искусственный интеллект, репутация бренда, имидж бренда, прозрачность, доверие аудитории, «Sports Illustrated».

E. Leiva-Uspenskaya

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

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES ON THE FORMATION OF BRAND IMAGE AND REPUTATION IN THE DIGITAL SPACE

The article analyzes the influence of artificial intelligence on the formation of brand image and reputation using the case study of Sports Illustrated. It examines a realized risk situation when the magazine's official website published AI-generated content under the names of non-existent authors. Based on the analysis of the case, it is argued that in the digital space, information transparency is a necessary condition for trust, and the ethical use of technology involves openly informing the audience about the use of AI while maintaining human involvement in content creation and management processes.

Keywords: artificial intelligence, brand reputation, brand image, transparency, audience trust, «Sports Illustrated».

Искусственный интеллект сегодня стал неотъемлемым инструментом производства контента. От автоматической генерации текста до создания визуальных образов - нейросети позволяют брендам масштабировать присутствие в цифровом пространстве с высокой скоростью и эффективностью. Риск в том, что с увеличением масштабов внедрения технологий искусственного интеллекта в процесс генерации контента увеличивается и количество контента, не соответствующего стандартам качества.

Перед специалистами в области связей с общественностью и управления репутацией возникает вопрос: как сохранить доверие аудитории, когда грань между человеческим и машинным творчеством стирается? Какие этические границы нельзя пересекать в погоне за оптимизацией? В исследовании предпринята попытка ответить на эти вопросы и сделать выводы, о влиянии технологий искусственного интеллекта на формирование имиджа и репутации брендов в цифровом мире. Гипотеза исследования заключается в том, что честное информирование об использовании брендом искусственного интеллекта и сохранение человеческого контроля над контентом, являются необходимыми условиями сохранения доверия к компаниям и организациям в цифровом пространстве. Показательным примером того, как непродуманное использование искусственного интеллекта способно нанести ущерб репутации, служит кейс американского спортивного журнала «Sports Illustrated».

«Sports Illustrated» — американский спортивный журнал, основанный в 1954 году. За семь десятилетий существования издание опубликовало значительное количество материалов, получивших широкое признание, включая знаменитую серию обложек Swimsuit Issue, ставшую частью поп-культуры. Журнал был удостоен ряда профессиональных наград, в том числе Пулитцеровских премий, и на протяжении долгого времени ассоциировался с качественной журналистикой и глубоким анализом в спортивной сфере.

Но для понимания того, как технологии искусственного интеллекта повлияли на «Sports Illustrated», важно обратиться к теории формирования имиджа и репутации. Одним из ключевых факторов, формирующих имидж бренда, является контент – его качество, достоверность, стиль подачи и уникальность. Именно публикуемые тексты, фото и видео влияют на первое впечатление аудитории: полезный профессиональный контент способствует укреплению репутации, тогда как недостаточно проработанный или неоригинальный материал, созданный при помощи искусственного интеллекта, напротив, снижает уровень доверия.

Однако качество контента не является единственным фактором, определяющим восприятие бренда. Помимо контента, значительное влияние на восприятие бренда оказывают отзывы аудитории, а также поведение организации в цифровой среде, в частности реакция на критику. Попытки скрыть информацию или уклонения от ответственности ведут к разрушению доверия, тогда как признание ошибок способствует его сохранению. В итоге, качество контента и характер реагирования бренда на обратную связь представляют базовые элементы, которые определяют отношение целевой аудитории в цифровом пространстве. Доверие выступает ключевой основой отношений между брендом и аудиторией. Оно формируется постепенно. Доверие определяет, сохранит ли потребитель долгосрочную приверженность компании. Можно выделить несколько принципов, формирующих доверие. Во-первых, последовательность: когда бренд придерживается своих принципов и не противоречит сам себе, аудитория чувствует устойчивость и надежность. Во-вторых, личность и открытость: аудитория стремится видеть тех, кто стоит за брендом, понимать процессы принятия решений и внутренние ценности организации. Демонстрация человеческого лица, включая признание ошибок и обсуждение сложных ситуаций, способствует укреплению доверия. В-третьих, полезность: доверие формируется через предоставление контента, который будет отвечать запросам аудитории. В-четвертых, отсутствие противоречий: требуется согласованность во всех точках контакта, то есть противоречие смыслов между заявленными ценностями и реальными действиями бренда, воспринимается аудиторией как неискренность.

Перечисленные принципы, влияющие на формирование доверия аудитории, значимы не только в традиционных сферах взаимодействия с клиентами, но и в инновационных аспектах. В 2025 году АКООС (Ассоциация компаний-консультантов в сфере общественных связей) утвердила обновленную версию этического кодекса в сфере коммуникаций, в которую был включен специальный раздел о принципах использования искусственного интеллекта. Согласно данному разделу, участники коммуникаций обязаны использовать ИИ на основе этичности, прозрачности и ответственности, а также нести ответственность за все результаты его применения. Кодекс предписывает четко указывать, когда контент был использован при помощи искусственного интеллекта, если это может повлиять на восприятие аудитории и запрещает использование ИИ для создания ложной или манипулятивной информации. Данные положения отражают признание профессиональным сообществом необходимости этического регулирования применения искусственного интеллекта в коммуникационной деятельности [4].

В ноябре 2023 года портал Futurism опубликовал исследование, показавшее, что «Sports Illustrated» публикует статьи под именами несуществующих авторов. Самый яркий пример – «Дрю Ортис» [Рис. 1], якобы бывший редактор спортивного телеканала ESPN. У него не было аккаунтов в соцсетях, а фотография оказалась сгенерирована нейросетью и продавалась на сайте с ИИ-портретами.

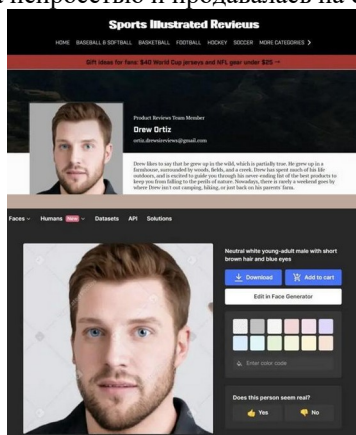


Рис. 1. Изображение автора созданного ИИ на веб-сайте «Sports Illustrated»

Помимо Ортиса, были обнаружены и другие фейковые авторы, например, «Сора Танака» [Рис. 2]. Ее фотографии также были обнаружены на сайте сгенерированных изображений, при этом в краткой биографии она описана, как реальный человек: представлена информация о том, что она «гуру фитнеса», и рада поделиться опытом в этой области. Качество текстов этих авторов также указывало на генерацию нейросетью, были использованы грубые и странные выражения [1].

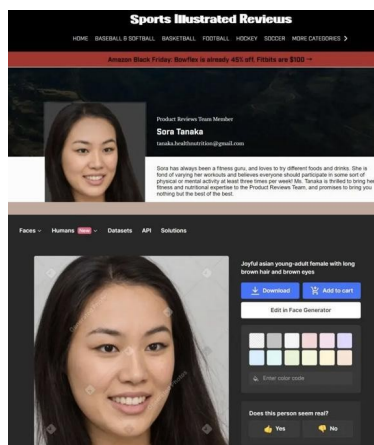


Рис. 2. Изображение автора созданного ИИ на веб-сайте «Sports Illustrated»

В случае со «Sports Illustrated» публикации статей с некорректными и неестественными формулировками, созданными при помощи искусственного интеллекта, стали нарушением рассмотренных выше принципов формирования имиджа и репутации. Качество контента оказалось низким, что противоречит принципу соблюдения профессионального уровня материала, укрепляющего репутацию. Уникальность контента оказалось поддельной, так как тексты не имели авторства реальных людей.

Когда факты о качестве контента стали общедоступной информацией, «Sports Illustrated» приняли следующее решение с целью урегулирования ситуации: сокрытие информации. Это не привело к желаемому результату: сложившаяся ситуация спровоцировала массовое недовольство у читателей «Sports Illustrated», которые почувствовали себя обманутыми. Для аудитории, десятилетиями доверявшей бренду, оказалось неприемлемо, кто именно Arena Group (медиахолдинг, управлявший цифровыми активами журнала) или AdVon (сторонний подрядчик, нанятый для производства контента), стал инициатором сокрытия истинной природы контента. Ответственность за публикации на веб-сайте, выходящие под именем «Sports Illustrated», читатели возложили непосредственно на сам журнал. Попытка руководства переложить вину на стороннего подрядчика не сработала: в глазах общественности именно бренд «Sports Illustrated» остался главным ответственным за обман. Сокрытие факта использования искусственного интеллекта противоречит принципу последовательности и честности, поскольку бренд позиционировал себя как источник экспертизы и качества, а на деле предлагал некачественный контент без участия реальных людей.

Современная аудитория требует открытости, поскольку цифровая среда предоставила доступ к большому объему информации и возможность быстро сравнивать заявления брендов с реальными действиями. В ответ на участвовавшие случаи недобросовестных коммуникаций, у аудитории сформировался запрос на прозрачность, как способ защиты от манипуляций. Потребители хотят понимать, как производятся продукты, как собираются и используются их данные, какие технологии стоят за коммуникацией бренда. Компании, которые честно отвечают на критику, публикуют реальные кейсы и делятся внутренними процессами, вызывают больше доверия, чем те, кто избегает обратной связи или скрывает информацию. Прозрачность — это базовый стандарт, без которого невозможно построить долгосрочные отношения с аудиторией [2].

В контексте использования искусственного интеллекта этот принцип приобретает особое значение. Бренды, которые открыто маркируют контент, созданный нейросетями, и объясняют, как именно они используют технологии, получают больше лояльности. Важной практикой также является редактирование контента, созданного при помощи искусственного интеллекта. Те же, кто пытается скрыть использование ИИ, выдать его за человеческий труд и пренебрегают этапом редактирования, сталкиваются с жесткой реакцией общественности, как это произошло в кейсе «Sports Illustrated».

На фоне автоматизации растет ценность человеческого участия. Аудитория все больше ценит бренды, которые сохраняют «человеческое лицо» — искренность, эмпатию, способность к диалогу. Массовая генерация контента с помощью ИИ, особенно если она скрыта от глаз потребителя, воспринимается как обезличивание бренда и потеря аутентичности.

На протяжении десятилетий «Sports Illustrated» формировал имидж через устойчивые ассоциации: экспертность в спортивной аналитике, престиж, надежность. Имидж, то есть впечатление, создаваемое брендом, был выстроен таким образом, чтобы ассоциироваться с качеством и авторитетом в спортивном мире. Контраст между имиджем, выстроенным брендом, и характеристиками их контента: низкое качество текста, фальшивые авторы - которые выявились в результате скандала, усилил недовольство аудитории.

Если имидж — это то, как бренд хочет, чтобы его воспринимали, то репутация это устойчивое восприятие основанное на реальном опыте клиентов, отзывах и взаимодействии с компанией. Репутация формируется на протяжении длительного времени и зависит от качества услуг и прозрачности. Репутация «Sports Illustrated» строилась десятилетиями на реальном опыте читателей, профессиональных наградах и доверии аудитории.

Некорректное использование искусственного интеллекта и последовавшая за этим попытка скрыть правду о том, как этот контент создавался на их веб-сайте, испортило их репутацию. Опыт взаимодействия аудитории с брендом, который формировался на основе доверия, оказался основан на недостоверной информации. Накопленный за десятилетия уровень доверия был исчерпан всего за несколько недель. Даже после того, как руководство удалило все сомнительные материалы и отправило в отставку генерального директора, прежнее отношение аудитории не вернулось. Журнал потерял лицензию на использование собственного бренда, а его репутация оказалась необратимо подорвана.

Ответ на вопрос — как сохранить доверие, когда грань между человеческим и машинным творчеством стирается — заключается именно в честности. Бренд должен открыто информировать о том, какие технологии он использует, и не скрывать факт применения искусственного интеллекта в цифровом пространстве.

Исследования подтверждают, что реакция аудитории в данном кейсе не была случайной. Согласно данным, около 73% потребителей начинают меньше доверять бренду после обнаружения использования искусственного интеллекта без прозрачных пояснений [3]. Это означает, что скрытое применение ИИ воспринимается, как этическое нарушение, которое напрямую влияет на лояльность.

Кейс «Sports Illustrated» наглядно демонстрирует, что искусственный интеллект, будучи мощным инструментом производства контента, требует соблюдения ряда правил при применении для генерации продукта, в дополнении к основным стандартам, таким как соблюдение этики при коммуникации с аудиторией. Главный вывод из этой истории заключается в том, что прозрачность становится не просто конкурентным преимуществом, а стандартом коммуникации в цифровую эпоху.

Для брендов, внедряющих искусственный интеллект в свои коммуникации, важно придерживаться нескольких ключевых принципов. Прежде всего, необходимо открыто маркировать контент, созданный при помощи искусственного интеллекта, и объяснять аудитории, как именно используются технологии. Это позволяет избежать ситуаций нарушения ожиданий аудитории, воспринимающей контент без маркировки об использовании ИИ, как контент, созданный человеком.

Кроме того, следует сохранять человеческий контроль за качеством контента и финальную ответственность за его достоверность, поскольку технологии могут ошибаться и допускать непозволительные ошибки в этическом и социальном контексте. Окончательное решение о публикации контента должно оставаться за человеком, так как проверка формулировок на соответствие стандартам логики живого языка, также как проверка информации на соответствие действительности объективного мира, на данный момент не входит в компетенции искусственного интеллекта.

Анализ кейса показывает, что влияние технологий искусственного интеллекта с одной стороны может помочь с оптимизацией процессов и масштабированием контента, и с другой, непродуманное и неэтичное применение способно разрушить имидж и репутацию, которые строились десятилетиями. В новой цифровой реальности побеждают не те, кто производят больше всего контента при помощи искусственного интеллекта, а те, кто использует технологии этично, прозрачно и уважительно по отношению к своей аудитории. Репутация — это ответственность, и именно она, а не скорость генерации контента, определяет долгосрочный успех и устойчивость бренда.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью СПбГУПТД, кандидат педагогических наук, Кузнецова Н.А.

Supervisor: Associate Professor of the Advertising and Public Relations Department of St. Petersburg State University of Industrial and Technical Sciences, Candidate of Pedagogical Sciences, N.A. Kuznetsova.

Список литературы:

1. Главу журнала Sports Illustrated уволили после скандала со статьями, написанными ИИ. Как распознать сгенерированный нейросетью текст «Московские новости». URL: <https://www.mn.ru/smart/glavu-zhurnala-sports-illustrated-uvolili-posle-skandala-so-stat-yami-napisannymi-ii-kak-raspoznat-sgenerirovannyj-nejroset-yu-tekst> (дата обращения: 28.03.2026)
2. Дашкова А.А., Нестерова Ю.О. Построение доверия при использовании искусственного интеллекта. М.: E-Management, 2021. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-doveriya-pri-ispolzovanii-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения: 28.03.2026)
3. Sport Illustrated: Когда AI убивает бренд «Чувство Управления». URL: <https://chu.st/practical-case/sports-illustrated-ai-scandal-fake-authors-brand-collapse-lesson/> (дата обращения: 28.03.2026)
4. Этический кодекс в сфере коммуникаций «АКОС». URL: <https://akospr.ru/standarts/eticheskij-kodeks> (дата обращения: 28.03.2026)

References:

1. Glavu jurnala Sports Illustrated uvolili so statiami, napisanimi II. Kak raspoznat sgenerirovaniy neurosetu tekst «Moskovskie novosti». URL: <https://www.mn.ru/smart/glavu-zhurnala-sports-illustrated-uvolili-posle-skandala-so-stat-yami-napisannymi-ii-kak-raspoznat-sgenerirovannyj-nejroset-yu-tekst> [The head of Sports Illustrated was fired after a scandal involving articles written by AI. How to recognize text generated by a neural network “Moscow News”]. (date accessed: 28.03.2026)
2. Dashkov A.A., Nesterova J.O. Postroenie doveria pri ispolzovanii iskusstvenogo intellekta. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-doveriya-pri-ispolzovanii-iskusstvennogo-intellekta> [Building trust when using artificial intelligence]. Moscow: E-Management. 2021. (date accessed: 28.03.2026)
3. Sport Illustrated: kogda AI ubivaet brend «Chuvstvo upravlenia». URL: <https://chu.st/practical-case/sports-illustrated-ai-scandal-fake-authors-brand-collapse-lesson/> [Sports Illustrated: when AI kills the brand “The Sense of Control”]. (date accessed: 28.03.2026)
4. Eticheskij kodeks v sfere kommunikatsiy «AKOS». URL: <https://akospr.ru/standarts/eticheskij-kodeks> [Code of Ethics in the Field of Communications “AKOS”]. (date accessed: 28.03.2026)

УДК 659.4

А.Д. Морозова

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

АНАЛИЗ РИСКОВ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОДВИЖЕНИЯ ЛОКАЛЬНОГО БРЕНДА

© А.Д. Морозова, 2026

В статье рассматриваются риски коммуникационного продвижения локального бренда. Цель исследования — выявление ключевых угроз при реализации коммуникационной стратегии. На основе анализа выявлены и сформулированы основные риски: утрата аутентичности, коммерциализация культуры, ограничение масштабируемости, искажение образа территории и снижение уникальности. Автор рассматривает понятия идентичности, функций, роли в брендинге и значении коммуникационного дизайна. В качестве эмпирического материала, описывается практический кейс: продвижение коммуникационного локального проекта «[ЭЛ]» через призму выявленных рисков и инструментов их устранения.

Ключевые слова: локальная идентичность, коммуникационный дизайн, локальный бренд, риски продвижения, культурные коды, аутентичность, коммерциализация, масштабирование, восприятие аудитории, уникальность бренда.

A.D. Morozova

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

ARTICLE TITLE

The article discusses the risks of communication promotion of a local brand. The purpose of the study is to identify key threats in the implementation of a communication strategy. Based on the analysis, the main risks are identified and formulated: loss of authenticity, commercialization of culture, limitation of scalability, distortion of the image of the territory and a decrease in uniqueness. The author examines the concepts of identity, functions, role in branding and the meaning of communication design. As an empirical material, a practical case is described: the promotion of a local communication project "[EL]" through the prism of identified risks and tools for their elimination.

Keywords: local identity, communication design, local brand, promotion risks, cultural codes, authenticity, commercialization, scalability, audience perception, brand uniqueness.

В настоящее время в России усиливается интерес к локальной культуре и национальному наследию. Большинство потребителей отдают предпочтение брендам, отражающим местную аутентичность – такой выбор выражает стремление к сопротивлению культурной стандаризации, становится способом самоопределения.

Коммуникационный дизайн всегда служил для связи бренда с аудиторией, помимо этого, сейчас он стремится к передаче культурного кода региона через визуальные образы. В условиях насыщения рынка локальность становится конкурентным преимуществом.

Идентичность играет ключевую роль в современной коммуникации между потребителем и брендом, так как помогает выстраивать наиболее сильную эмоциональную связь. В связи с ростом популярности российских марок на фоне экономической и политической ситуации в стране, рынок производителей трансформируется, поэтому региональные бренды стремятся к дифференциации. Локальная идентичность стала неотъемлемой частью почти каждого успешного бренда. Обращение к культурным кодам региона, национальному языку и истории помогает брендам завладеть «своей» аудиторией, которая стремится к сопротивлению массовости, выбирает аутентичность.

Для изучения локальной идентичности необходимо обратиться к термину «идентичность». Он широко используется в контекстах современных теоретических исследований, более того, сегодня термин является междисциплинарным, и объединяет между собой философский, психологических и социологический подходы в его понимании. «Однако, широкое распространение термина «идентичность», придание ему статуса самостоятельной научной категории и его введение в научный обиход традиционно связывают с именем американского социопсихолога Э. Эриксона, который определил идентичность как процесс «организации жизненного опыта в индивидуальное Я» [1]. По словам Э. Эриксона, идентичность – это динамическая сущность, которая претерпевает изменения на протяжении жизни человека. Она даёт

возможность рассматривать жизнь человека в её непрерывном контексте, органично переплетая прошлое и будущее и включая их в текущий опыт, адаптируясь к изменениям жизненной ситуации [1].

Говоря о термине «локальная идентичность» важно отметить, что он стал «побочным эффектом» развития теории о социальной идентичности в 1970-х годах. Сейчас в научной литературе нет конкретного определения понятия «локальная идентичность», оно тождественно определению региональной и территориальной идентичностей, поэтому на базе этих фактов можно выделить, что по большей части локальная идентичность рассматривается российскими исследователями как компонент территориальной идентичности, который определяется как переживаемые и/или воспринимаемые значения системы территориальных общностей, которые формируют практический смысл или сознание территориальной идентичности индивида [2]. Локальная идентичность проявляется на разных уровнях: федеральном, региональном, районном, городском и т.п.

Она позволяет человеку сформировать ощущение собственной принадлежности к какой-то группе, обрести общность и сформировать чувство сопричастности к происходящему на территории проживания. Для полного понимания потенциала локальной идентичности необходимо рассмотреть выполняемые ею функции. Эксперты выделяют ряд ключевых взаимосвязанных функций, которые позволяют охарактеризовать ее как комплексный социокультурный феномен. Интегративная функция объединяет сообщество вокруг общих ценностей; дифференцирующая — выступает противовесом глобализации, позволяя выделить уникальность локальной культуры на фоне общественных трендов и стандартов; репрезентативная — обеспечивает передачу уникальных смыслов вовне, образовательная — способствует распространению знаний о наследии и традициях, знакомя как жителей, так и внешнюю аудиторию с культурно-историческим контекстом места [3].

Локальная идентичность, будучи общим чувством сопричастности, реализуется через идентификацию с различными элементами, такими как малая родина — место рождения и проживания, особенности ландшафта и климата, значимые культурно-исторические события и выдающиеся личности, а также через социально-экономические характеристики территории и особенности поведения, присущие местному сообществу [2]. Эти элементы формируют уникальный, сложно копируемый образ места, обеспечивая брендам глубокую эмоциональную связь с местными жителями и потребителями, укрепляя их лояльность и создавая конкурентные преимущества. При этом локальная идентичность способствует интеграции бренда в сообщество и помогает создавать аутентичные истории, которые отражают культурные и исторические особенности региона, что делает бренд частью культурного кода территории и повышает его устойчивость на рынке. Глубокая эмоциональная привязанность жителей к своей «малой родине» представляет собой готовую основу для формирования потребительской лояльности, которая будет значительно прочнее связей, построенных исключительно на функциональных преимуществах продукта. Для качественной реализации такого подхода требуется тщательное изучение и включение локальных особенностей в продукт, коммуникацию и дизайн бренда, что подтверждается исследованиями и успешными практиками территориального брендинга.

Рассмотрев локальную идентичность как ценный нематериальный актив, необходимо перейти к анализу той стратегической задачи, в рамках которой этот актив может быть наиболее эффективно реализован — к дифференциации бренда. Для успешного позиционирования на современном конкурентном рынке недостаточно просто создать качественный продукт; ключевым фактором успеха становится формирование его уникального образа в восприятии потребителя.

Одной из действующих стратегий дифференциации может быть интеграция локальности в бренд. Например, с помощью использования местных особенностей, бренды приобретают уникальный колорит, который сложно скопировать [3]. Это может проявляться не только в дизайне продукта, упаковке или названии, а также в *tone of voice*. Также, это способствует формированию эмоциональной связи с потребителями: люди испытывают большую привязанность к брендам, которые отражают их собственную культуру и ценности. Это создает ощущение "своего" продукта и повышает лояльность [4]. Более того, поддержка местного сообщества, использование локальных ресурсов и уважительное отношение к традициям вызывают больше доверия у потребителей. Бренд, интегрированный в местную экосистему, становится более устойчивым к внешним изменениям, так как опирается на прочные культурные и социальные связи. Все это доказывает, что в условиях переполненного рынка локальная идентичность может стать решающим фактором, который выделит бренд на фоне конкурентов.

Локальная идентичность перестает быть исключительно социокультурным феноменом и становится стратегическим инструментом продвижения, способным обеспечить бренду долгосрочное и устойчивое конкурентное преимущество на рынке. Суть данного подхода заключается в сознательном и системном использовании уникальных характеристик территории для формирования конкурентных преимуществ. Это позволяет бренду перейти от конкуренции на утилитарном уровне (цена, качество) к борьбе за потребителя на более глубоком, символическом и эмоциональном уровне.

Коммуникация в широком смысле выступает, не как простой акт передачи сообщения, а как предметная среда, которая окружает, связывает людей и позволяет им взаимодействовать на эстетическом, техническом и научном уровнях. В этом случае роль дизайна становится очевидной. Внутри этой сложной среды именно коммуникационный дизайн берет на себя функцию проектирования и организации информационных потоков. Он выступает за дисциплину, которая целенаправленно формирует

визуальные, вербальные и иные сообщения, чтобы сделать коммуникацию между субъектами (например, между брендом и потребителем) более ясной, убедительной и эмоционально насыщенной. Дизайн и промышленная графика используют визуальные и кинетические средства. Важнейшим же средством отражения и коммуникации в сфере дизайна является изобразительная информация.

Несмотря на очевидные стратегические преимущества, не всегда использование локальной идентичности для продвижения бренда может быть релевантным. Более того, такой подход сопряжен с огромным количеством рисков, которые могут пагубно повлиять на репутацию бренда.

Безусловно, самая серьезная опасность заключается в стереотипизации культурных кодов территории. При поверхностном подходе сложные и многослойные символы, нарративы и традиции могут быть сведены к упрощенным, легко продаваемым клише или китчу. В современной «экономике впечатлений», как ее описывают Джозеф Пайн и Джеймс Гилмор, потребители ищут не просто товары, а подлинный опыт, и их главный запрос — это аутентичность. Они утверждают: «То, чего потребители хотят, — это настоящее от ненастоящего». [5, с. 23]. Когда бренд прибегает к использованию упрощенных, раstraжированных символов, он позиционирует себя именно как «ненастоящий». Как отмечает Дуглас Холт, иконические бренды становятся таковыми, не когда просто заимствуют культурные коды, а когда становятся активными участниками культурного дискурса. Попытка же «надеть маску» локальности без глубокого погружения воспринимается аудиторией как неуважительная манипуляция, так как, по словам Холта, потребители «инстинктивно отвергают бренды, которые кажутся фальшивыми или неискренними в своих культурных отсылках» [6, с. 45-48].

Второй значимый риск лежит в этической плоскости и связан с коммерциализацией и эксплуатацией культурного наследия. Этот процесс подробно задокументирован в работе Наоми Кляйн «No Logo». Она описывает, как корпорации в погоне за рыночным преимуществом занимаются «брендинговым освоением», находя нечто аутентичное и некоммерческое, а затем поглощая его и лишая первоначального смысла. Кляйн утверждает, что «бренды не просто спонсируют культуру, они сами стали культурой» [7, с. 61], превращая живые традиции в рыночный товар. Такое использование локальной идентичности может быть воспринято местным сообществом как прямая эксплуатация, что не только наносит ущерб самому культурному явлению, но и формирует бренду имидж циничного коммерсанта, подрывающего доверие аудитории.

Третий риск носит стратегический характер и заключается в потенциальном ограничении рыночного потенциала бренда. Успех на локальном уровне не гарантирует успеха на национальном или глобальном. Это связано с фундаментальным принципом, который Саймон Синек описывает в концепции «Золотого круга». По его словам, люди «покупают не то, что вы делаете, а то, почему вы это делаете» [8, с. 55]. Если «почему» бренда глубоко укоренено в локальной идентичности, это создает мощную связь с местной аудиторией. Однако при попытке масштабирования эта глубокая связь может стать барьером.

Таким образом, успешная стратегия должна базироваться на подлинном уважении к культуре, тщательном исследовании и диалоге с местным сообществом, чтобы превратить локальную идентичность в действительно мощный и устойчивый актив бренда, а не в источник репутационных угроз.

Рассмотрим, как теоретические риски, описанные выше, соотносятся с практической разработкой коммуникационного дизайна для локального бренда «[ЭЛ]».

Проект представляет собой инициативу в области краеведения, направленную на культурное переосмысление повседневной городской среды. Миссия проекта — способствовать культурному обогащению локального сообщества через развитие внимательного, критического и личного взгляда на город.

В целях минимизации риска стереотипизации, проект «[ЭЛ]» принципиально отказывается от идеализации: он не стремится к декоративному «улучшению» реальности, а работает с её подлинным состоянием, включая несовершенства и противоречия. Визуальная идентичность формируется на основе метафоры «отпечатка»: графические элементы создаются путём ручного переноса фактур городской среды с использованием пластилина и чернил. Сохранение неровностей, случайных дефектов и неоднородности фактуры подчёркивает отказ от искусственной стилизации и поддерживает принцип аутентичности.

Для минимизации риска эксплуатации культурного наследия проект не использует культурные символы в чисто коммерческих целях. Его название «[ЭЛ]» является смысловым элементом: сокращение от «Марий Эл» («марийская земля») со смысловым слоем через квадратные скобки, обозначающие замкнутое культурно-территориальное пространство. Коммуникация выстраивается как диалог, где значимую роль играет «голос» местных жителей, а аудитория выступает в роли соавтора. Проект существует не только как медиа, но и как сообщество, что исключает модель «извлечения смыслов сверху».

Риска ограничения рыночного потенциала минимизируется тем, что проект «[ЭЛ]» изначально позиционируется как гибрид между медиа, культурной инициативой и сообществом, а не как массовый продукт. Его целевая аудитория — представители креативных и культурно ориентированных сообществ (дизайнеры, фотографы, урбанисты, студенты творческих вузов), а также вторичная аудитория — бывшие жители города в крупных центрах. Такое позиционирование не ставит целью глобальное масштабирование, а фокусируется на глубине локальной связи, что соответствует природе локального бренда.

Проект «[ЭЛ]» демонстрирует осознанный подход к интеграции локальной идентичности, который минимизирует все три ключевых репутационных риска. Он избегает стереотипизации через работу с подлинными фактурами и отказ от идеализации, исключает эксплуатацию наследия через диалоговую модель и соавторство, а также не сталкивается с проблемой масштабирования благодаря чёткому позиционированию в нише культурно-ориентированной аудитории. Таким образом, проект может служить примером успешной реализации стратегии, при которой локальная идентичность становится не источником угроз, а устойчивым активом бренда.

Проведённый в статье анализ, позволяет сформулировать следующие ключевые выводы.

Во-первых, локальная идентичность представляет собой сложный многогранный феномен, который в современном брендинге перестаёт быть исключительно социокультурной категорией и трансформируется в стратегический инструмент продвижения. Выполняя интегративную, дифференцирующую, репрезентативную и образовательную функции, локальная идентичность позволяет бренду выстраивать прочную эмоциональную связь с аудиторией, формировать устойчивое конкурентное преимущество и создавать образ «своего» продукта, который сложно скопировать.

Во-вторых, коммуникационный дизайн выступает ключевым инструментом трансляции локальной идентичности, реализуя информационную и манипулятивную функции через систему визуального стиля, сторителлинга, интерактивности и фирменных элементов. Именно синергетический эффект от системного применения этих инструментов позволяет перевести абстрактную концепцию локальности на конкретный язык визуальных метафор и вербальных нарративов.

В-третьих, несмотря на очевидные стратегические преимущества, использование локальной идентичности в продвижении бренда сопряжено с тремя ключевыми репутационными рисками: риском поверхностной стереотипизации и потери аутентичности, риском коммерциализации и эксплуатации культурного наследия, а также риском ограничения рыночного потенциала при попытке масштабирования. Эти риски требуют от специалиста по связям с общественностью глубокого погружения в культурный контекст, этической ответственности и умения балансировать между аутентичностью и рыночными целями.

В-четвёртых, анализ проекта «[ЭЛ]» показывает, что осознанный подход к интеграции локальной идентичности способен минимизировать выявленные риски. Отказ от идеализации городской среды, работа с подлинными фактурами через метафору «отпечатка», диалоговая модель коммуникации с аудиторией как соавтором, а также чёткое позиционирование в нише культурно-ориентированных сообществ — всё это превращает локальную идентичность из потенциального источника угроз в устойчивый и долгосрочный актив бренда.

Таким образом, успешное коммуникационное продвижение локального бренда невозможно без системного анализа рисков и выстраивания стратегии, основанной на подлинном уважении к культуре территории, тщательном исследовании её кодов и постоянном диалоге с местным сообществом. Только такой подход позволяет бренду не просто дифференцироваться на рынке, но и стать неотъемлемой частью культурного ландшафта региона, завоевав доверие и лояльность аудитории на долгосрочную перспективу.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, Кузнецова Наталия Анатольевна

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Advertising and Public Relations, Natalia Anatolyevna Kuznetsova

Список литературы

1. Эриксон, Э. Идентичность: юность и кризис: пер. с англ. / Э. Эриксон. - М.: Прогресс, 1996. - 344 с.
2. Морозова, Е. В. Локальная идентичность: формы актуализации и типы / Е. В. Морозова, Е. В. Улько // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭК. — 2008. — Т. 4, № 4. — С. 139-151.
3. Локальная идентичность как основа формирования устойчивого бренда // COSSA URL: <https://www.cossa.ru/stan/338034/> (дата обращения: 06.04.2025).
4. Родькин, П. Е. Универсальные критерии разработки и оценки визуального языка айдентики, взгляд дизайнера // Декоративное искусство и предметно-пространственная среда. Вестник РГХПУ им. С.Г. Строганова. — 2024. — № 1-2. — С. 58-71.
5. Пайн Дж., Гилмор Дж. Экономика впечатлений. Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 334 с.
6. Холт Д. Как бренды становятся иконами. Принципы культурного брендинга / пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007. – 528 с.
7. Кляйн Н. No Logo. Люди против брендов / пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2012. – 624 с.
8. Синек С. Начни с «Почему». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать / пер. с англ. – М.: Эксмо, 2019. – 256 с.

References

1. Erikson, E. Identity: Youth and Crisis [Identichnost': yunost' i krizis] / Transl. from English. — Moscow: Progress, 1996. — 344 p.
2. Morozova, E. V., Ul'ko, E. V. Local Identity: Forms of Actualization and Types [Lokal'naya identichnost': formy aktualizatsii i tipy] // Political Expertise: POLITEX [Politicheskaya ekspertiza: POLITEKS]. — 2008. — Vol. 4, No. 4. — P. 139-151.
3. Local Identity as a Basis for Forming a Sustainable Brand [Lokal'naya identichnost' kak osnova formirovaniya ustoychivogo brenda] // COSSA. URL: <https://www.cossa.ru/stan/338034/> (accessed: 06.04.2025).
4. Rod'kin, P. E. Universal Criteria for the Development and Evaluation of the Visual Language of Identity, a Designer's View [Universal'nye kriterii razrabotki i otsenki vizual'nogo yazyka aydentiki, vzglyad dizaynera] // Decorative Art and Environment. Bulletin of the Stroganov Russian State University of Design and Applied Arts [Dekorativnoe iskusstvo i predmetno-prostranstvennaya sreda. Vestnik RGGHU im. S.G. Stroganova]. — 2024. — No. 1-2. — P. 58-71.
5. Pine, J., Gilmore, J. The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage [Ekonomika vpechatleniy. Rabota – eto teatr, a kazhdyi biznes – stsena] / Transl. from English. — Moscow: Alpina Publisher, 2020. — 334 p.
6. Holt, D. How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding [Kak brendy stanovyatsya ikonami. Printsipy kul'turnogo brendinga] / Transl. from English. — Moscow: Eksmo, 2007. — 528 p.
7. Klein, N. No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies [No Logo. Lyudi protiv brendov] / Transl. from English. — Moscow: Dobraya kniga, 2012. — 624 p.
8. Sinek, S. Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action [Nachni s «Pochemu». Kak vydayushchiesya lidery vdokhnovlyayut deystvovat'] / Transl. from English. — Moscow: Eksmo, 2019. — 256 p.

УДК 659.4

Д.Р. Одинцова

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

ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ КАК ЭЛЕМЕНТ ВИЗУАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИЕЙ

© Д.Р. Одинцова, 2026

В статье рассматривается роль фирменного стиля в качестве ключевого элемента визуальной коммуникации между брендом и целевой аудиторией. На основе теоретического анализа литературы уточняются понятия «айдентика» и «фирменный стиль», их функции и элементы. Практическая часть статьи базируется на исследовании домашней кондитерской Сан Мусси, специализирующейся на моно-продукте – баскском чизкейке. С помощью анкетного опроса выявлены предпочтения целевой аудитории и области визуального оформления, на основе которых сформулирован эффективный фирменный стиль для молодого предприятия в сфере общественного питания.

Ключевые слова: фирменный стиль, айдентика, визуальная коммуникация, целевая аудитория, домашняя кондитерская, брендинг.

D.R. Odintsova

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

CORPORATE IDENTITY AS AN ELEMENT OF VISUAL COMMUNICATION WITH THE TARGET AUDIENCE

The article examines the role of corporate identity as a key element of visual communication between a brand and its target audience. Based on a theoretical analysis of literature, the concepts of "identity" and "corporate style," their functions and elements are clarified. The practical part of the article is based on a study of the San Mussi home bakery, specializing in a mono-product – Basque cheesecake. Through a questionnaire survey, the preferences of the target audience and areas of visual design were identified, on the basis of which an effective corporate identity was formulated for a young enterprise in the public catering sector.

Keywords: corporate identity, visual communication, target audience, home bakery, branding.

В современных условиях рынка крайне необходимо выделяться, с чем особенно помогает фирменный стиль. Именно он становится ключевым инструментом, позволяющим компании не только привлечь внимание целевой аудитории, но и сформулировать устойчивые ассоциации, что влечёт за собой доверие и лояльность. В сфере общественного питания, а именно в сегменте домашних кондитерских, визуальная составляющая выходит на первый план. Она помогает передать ценности бренда, его уникальность и качества. Целью является обоснование роли фирменного стиля как элемента визуальной коммуникации с потребителем на примере проектируемой домашней кондитерской.

Рассмотрим определения и соотношения понятий «айдентика» и «фирменный стиль». В современной практике маркетинга и брендинга можно наблюдать некую неопределенность относительно этих двух понятий. Зачастую в профессиональной среде эти термины используются как синонимичные. Однако процесс изучения научных источников показал, что изначально это не было так. В академических исследованиях фирменный стиль рассматривается как совокупность графических, стилистических, цветовых, образных и иных элементов, призванных обеспечить единство внешнего и внутреннего оформления компании, а именно визуального и смыслового. Базовым составом фирменного стиля можно считать логотип, название, фирменные цвета и шрифты. Это визуальная «обертка» бренда, через которую потребителю передают смысловое наполнение.

Как отмечают Рябова И.В. и Аппалонина Н.А.: «айдентика выполняет одну из ключевых ролей в процессе визуальной коммуникации потребителя с ценностями компании: всю описательную часть, которая при переводе в реальный текст может занимать не один лист, айдентика переводит в образ, который считывается за несколько секунд» [1, с. 33-34]. Следовательно, айдентику можно определить как целостный пласт коммуникационной деятельности бренда с потребителем через визуальную составляющую. Понятие айдентика является более широким и комплексным. В неё также входят аудиальные, ароматические, тактильные и тому подобные элементы, создающие и укрепляющие

ассоциацию с брендом. Соответственно, фирменный стиль – это часть айдентики, одна из её важнейших составляющих.

Согласно определению Трофимова А.Н., фирменный стиль включает в себя графические элементы, цветовые схемы, шрифты и другие константы, которые подчинены общей стилистике и используются во всех каналах коммуникации [2]. Фирменный стиль является эффективным инструментом привлечения клиента к своей продукции, вызова необходимых ассоциаций.

Ключевые функции фирменного стиля включают идентифицирующую, имиджевую и дифференцирующую [2]. Идентифицирующая функция позволяет потребителю по отдельным элементам стиля определить принадлежность продукта к той или иной компании. Имиджевая функция помогает создать положительный имидж бренда через грамотный фирменный стиль, который отвечает эстетическим требованиям целевой аудитории. Дифференцирующая функция выделяет бренд среди конкурентов на рынке. Акимова О.Е. и Абдыев Ш. упоминают следующие задачи фирменного стиля: «1) Идентификация. Дает возможность потребителям понимать какой товар относится к какому бренду, тем самым повышается узнаваемость компании; 2) Продвижение. Присутствие фирменных элементов осуществляет помощь в продвижении бренда; 3) Корпоративная культура. Создает и поддерживает единство и сплоченность внутри организации, донесение ключевых ценностей; 4) Формирование имиджа и доверия» [3]. Соответственно можно сделать вывод о том, что фирменный стиль напрямую помогает компании в повышении престижа и имиджа организации, положительно сказывается на отношении потребителей к бренду.

Фирменный стиль складывается из системы взаимосвязанных элементов. Основой айдентики любой компании является название. Это фундамент всего брендинга предприятия, оно должно быть понятным, запоминающимся и отражать суть бренда.

Логотип является центральным элементом фирменного стиля и главным идентификатором бренда. Это первый элемент, цепляющий взгляд потребителя и вызывающий в его сознании определенную ассоциацию. Это система визуальных сигналов, которая говорит о бренде и его концепции и настроении. Логотип может существовать в трех основных формах: текстовой, символической и комбинированной. Ключевые требования к логотипу в любой сфере — лаконичность, запоминаемость и способность вызывать правильные ассоциации у потребителя. «Логотип — это центральный элемент визуальной айдентики. Он включает в себя элементы дизайна, такие как цвета и шрифты, которые ассоциируются с брендом. Логотип может содержать как графические элементы, так и текст. Он должен быть простым, запоминающимся и уникальным» [4, с. 54].

Фирменная цветовая гамма — ещё один не менее мощный инструмент воздействия на потребительское восприятие. Цвета не только привлекают внимание, но и влияют на аппетит, настроение и поведение гостей. Типографика играет такую же важную роль в передаче характера бренда, хоть и кажется на первый взгляд, что она может только выполнять такую функцию, как читаемость информации. Правильно подобранные шрифты играют роль мощного средства передачи концепции и ценностей бренда.

К элементам фирменного стиля также может относиться полиграфия. Трофимов А.Н. выделяет как отдельный блок следующие элементы, которые должны содержать в себе айдентика компании: визитки, наклейки, буклеты, листовки, каталоги, ценники, бланки для деловых писем [2]. Стоит отдельно отметить такой пункт, как фотостиль, который призван определять единый подход к визуальному контенту — от профессиональных съемок блюд до пользовательского контента в социальных сетях. Итоговым продуктом работы дизайнера является брендбук — это документ с полным описанием бренда, от философии компании, до способов использования графических элементов.

В качестве исследуемого объекта выступает домашняя кондитерская, находящаяся на этапе разработки визуальной концепции перед запуском производственно-коммерческой деятельности. Создателем проекта является Симаков Максим Сергеевич — повар с трехлетним стажем работы в предприятиях общественного питания (преимущественно в ресторанном бизнесе) и имеющий профессиональное образование. Стоит отметить, что одной из особенностей бизнеса является узкая направленность кондитерской. Это производство одного десерта — баскского чизкейка, но в разных вариациях, а именно с разными начинками, топпингами и украшениями. Такая стратегия узкой специализации поможет в дальнейшем отстроиться от конкурентов, так как будет означать углубленную проработку одного сегмента. Организационная модель предполагает производство десертов в домашних условиях с последующей курьерской доставкой до потребителя.

Для выявления грамотно выстроенных гипотез наилучшим образом подходит методика 5W М. Шеррингтона, которая помогает получить в дальнейшем от респондентов развернутые ответы на следующие вопросы: Какой продукт предлагается потенциальному покупателю?; Каковы характерные черты целевой аудитории данного продукта?; Какова мотивация аудитории к приобретению продукта?; Как часто приобретается продукт?; Где потребителю предпочтительнее приобрести товар?

В качестве метода исследования был выбран опрос, как самый доступный и быстрый, относительно получения результатов, инструмент. Была составлена анкета из двадцати четырех открытых и закрытых вопросов (<https://forms.gle/xTFckHFzC5NmARcX6>). В опросе приняли участие 52 респондента. Из их ответов можно подтвердить, что аудитория преимущественно молодая и женская — около 65% респондентов в возрасте 18-24 лет, более 70% женщины. Данная группа определяет основные визуальные и эмоциональные предпочтения бренда

В качестве главного мотива покупки чизкейков выступили такие поводы, как праздники (около 40%) и домашние посиделки (35%). При этом достаточно большое количество респондентов (25%) покупают десерты «для себя», что указывает на возможный потенциал для позиционирования баскского чизкейка как личного удовольствия, а не только праздничного продукта. Около половины респондентов отметили такую частоту покупки чизкейков, как 1-3 раза в месяц, что означает, что такая целевая аудитория склонна к приятным небольшим тратам без повода, чтобы просто себя порадовать.

В качестве ключевых каналов поиска и покупки респонденты в основном отмечают кондитерские и пекарни (более 80%), но также активно упоминаются социальные сети, рекомендации знакомых и доставка еды. Почти все участники (90%+) отметили визуальный фактор, как один из решающих при выборе десертов, а именно качественные и привлекательные фотографии. На втором месте — отзывы и указание на натуральность ингредиентов. Главными факторами выбора стали фотографии десертов (90%), отзывы и рекомендации (70%), натуральные ингредиенты и понятный состав (60%) и цена (40%).

Для тестирования стилевых концепций были отобраны четыре визуальных направления, которым были даны условные названия: «современная кухня шефа», «домашнее тепло и уют», «яркий вкус», «эко-натуральность и простота». Под каждое направление соответственно были разработаны стилистические мудборды (См.Рис.1).

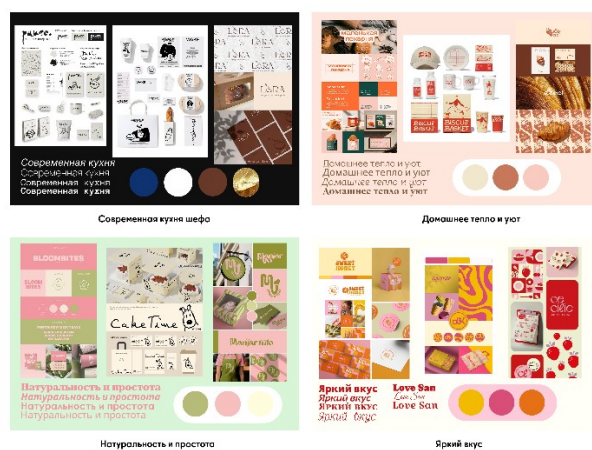


Рис.1 Стилистические мудборды для опроса целевой аудитории

Оценка фирменного стиля продемонстрировала, что лучше всего воспринимаемым стилем стал «натуральность и простота». Он идентифицируется как наиболее доверительный, домашний и вызывает ассоциацию с домашней кондитерской и чизкейками. Второй по популярности — «домашнее тепло и уют», респонденты часто отмечали ассоциацию с душевностью и теплом как наиболее подходящую для домашнего производства. «Яркий вкус» визуально нравится, но не воспринимается как «домашний» — хотя этот стиль визуально привлекает, он уступает по доверию и ассоциациям с натуральностью.

Рассмотрим предпочтения по стилям: «Натуральность и простота» — 45%, «Домашнее тепло и уют» — 30%, «Яркий вкус» — 20%, «Современная кухня шефа» — 5%. Респондентами было отмечено, что фирменный стиль домашней кондитерской должен передавать натуральность и пользу — 70%, домашнюю атмосферу и душевность — 60%, высокое качество и мастерство — 55%, креативность — 25%, специализацию на чизкейках — 15%. Если говорить конкретно о логотипе и упаковке, то здесь важны простота и понятность — 65%, информативность и ощущение домашности — 60%, экологичность — 30%, яркость и «инстаграмность» — 25%.

Важной отправной точкой в создании фирменного стиля предприятия должен стать нейминг. Для создания нового названия бренда были выделены ассоциативные компоненты, такие как имя предпринимателя Максим, домашний питомец предпринимателя — кот Муся, названия чизкейка (баскский чизкейк, чизкейк Сан-Себастьян). Предприниматель выделил название Сан Мусси, в котором частица «Сан» отсылает потребителя к названию десерта Сан-Себастьян, а «Мусси» производное от клички кота Муся, который в дальнейшем станет маскотом бренда.

Первым этапом создания логотипа стало создание векторного изображения, объединяющего два ключевых смысловых элемента бренда: кота породы ориентал (маскота бренда — Муси) и треугольного

кусочка баскского чизкейка — главного продукта бренда. Для Сан Мусси была выбрана ассиметричная, но сбалансированная структура логотипа. Графический знак расположен левее от центра, слева от него частица «Сан», а справа «Мусси», под которой находится подпись «Домашний чизкейк Сан-Себастьян».

Выбор шрифтов обусловлен необходимостью сочетать в себе современность, читаемость и эстетику минимализма. Для основной надписи «Сан Мусси» используется шрифт Aquim Two — округлый гротеск с чёткими пропорциями и умеренной контрастностью. Для пояснительной строки был выбран шрифт Berlin Type. Для создания визуального акцента и отстройки от конкурентов, использующих традиционные пастельные решения, частица «Мусси» выделена ярко-розовым цветом #FF3E78. Этот оттенок ассоциируется с кондитерской индустрией, ягодами, сладким вкусом, добавляя логотипу игривости и привлекательности для молодой аудитории. В качестве основных цветов можно выделить темно-коричневый #4C2D1B и бежевый #FFAE, в качестве акцентного цвета выступает розовый #FF3E78, дополнительный — #FDC9CE, а как нейтральный — белый #FFFF (См. Рис 2).

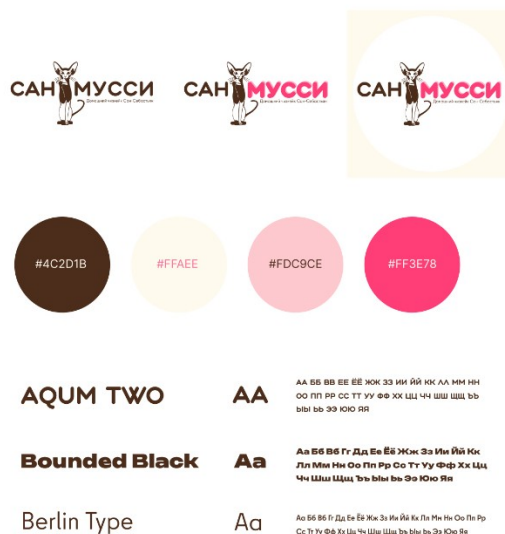


Рис.2 Ключевые элементы фирменного стиля Сан Мусси (логотип, цвета, шрифты)

Далее, когда заложен фундамент в виде основных элементов, таких, как логотип, фирменная цветовая палитра и шрифты, можно приступать к разработке необходимых графических материалов (См. Рис 3).

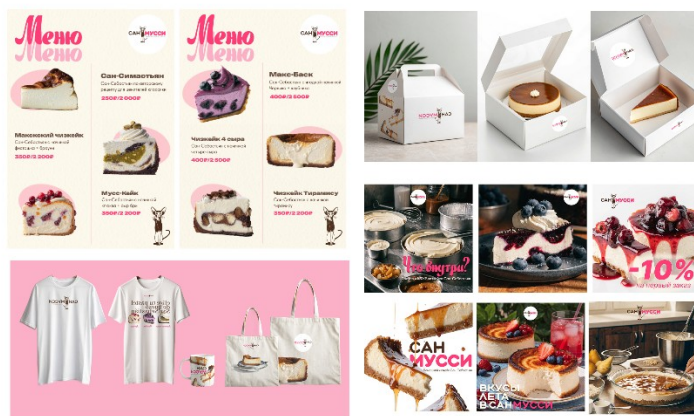


Рис.3 Графические материалы и мерч-продукция бренда

Одним из важнейших для домашней кондитерской является меню, оно было разработано на основе определенных ранее элементов фирменного стиля с добавлением эксклюзивных названий десертов.

Следующим не менее важным элементом фирменного стиля стала упаковка. Упаковка товара в сфере кондитерских — это еще одно эстетически приятное дополнение покупательского опыта, она должна визуально дополнять концепцию бренда. Среди сгенерированных изображений — маленькая коробочка для порционной доставки, большая для целого торта и вариант надежно закрытой упаковки из плотного картона с ручкой для упаковки нескольких маленьких коробок.

Следующим этапом и маркером индивидуальности бренда выступает сувенирная продукция. Для создания полноценной картины фирменного стиля бренда была разработана визуализация сувенирной продукции, в неё вошли шоферы в двух размерах, кружка с фирменным дизайном, хлопковые футболки с фирменными принтами.

Ещё одним не менее значимым элементом фирменного стиля домашней кондитерской стала разработка визуального контента для социальных сетей — основного канала коммуникации с целевой аудиторией. Для визуализации отражения фирменного стиля в изображениях для социальных сетей были разработаны шесть тематических иллюстраций. Все посты выполнены с соблюдением фирменной палитры цветов (светло-бежевый, коричневый и ярко-розовый). В нижней части изображения расположены рекламные заголовки. Такие иллюстрации подойдут как для постов в соцсетях, так и для таргетированной рекламы ВКонтакте и на Авито.

Следующим этапом в разработке фирменного стиля выступает анализ мнения целевой аудитории о нём перед запуском проекта. Для апробации всех основных составляющих был разработан опрос для дальнейшего исследования мнений респондентов (<https://forms.gle/AhJVnTZxKRBJegzP7>). В опросе приняли участие 57 респондентов — представителей целевой аудитории. Так как ядром целевой аудитории преимущественно являются девушки от 18 до 25 лет, их в опросе участвовало большинство (45 человек). Логотип получил высокие оценки по всем критериям.

Средний балл за современность логотипа составил 4,58 (91,6% от максимальной оценки), за запоминаемость — 4,46, за соответствие деятельности домашней кондитерской — 4,50, за оригинальность среди конкурентов — 4,58.

Фирменные цвета были оценены следующим образом: ощущение тепла и уюта — 4,56, уместность розового акцента — 4,62, аппетитность цветов — 4,60.

Шрифты получили следующие оценки: читаемость — 4,70, современность — 4,64, соответствие домашней кондитерской — 4,58.

Меню было высоко оценено как аккуратное и структурированное — 4,74, информация о ценах и десертах воспринимается легко — 4,62, меню вызывает желание попробовать десерты — 4,74.

Упаковка получила следующие оценки: качество — 4,72, приятно получить десерт в такой упаковке — 4,68, желание сфотографировать для соцсетей — 4,48.

Посты для соцсетей были оценены как яркие и привлекающие внимание — 4,86, побуждающие остановиться и прочесть текст — 4,72, вызывающие желание подписаться на бренд — 4,60.

Линейка мерч-продукции оценивалась следующим образом: привлекательный дизайн — 4,72, аппетитно и отражает бренд — 4,82, готовность использовать продукцию в повседневной жизни — 4,44, готовность приобрести в качестве сувенира/подарка — 4,72.

В заключительном опросе респондентам было предложено выбрать ценности, которые транслирует фирменный стиль Сан Мусси. Наиболее часто респонденты отмечали «креативность и современность» (72%) и «стиль и эстетику» (68%). Это свидетельствует о том, что фирменный стиль воспринимается как актуальный, модный и визуально привлекательный.

На основе полученных данных можно разработать следующие рекомендации по доработке: внести корректировки в дизайн упаковки, улучшить фиксацию десерта; обновить дизайн мерча, разработать более цветные вариации футболок; в визуальный контент активно интегрировать кота Мусю, сделать больше акцент на домашнюю атмосферу.

Фирменный стиль — это сложная система взаимосвязанных визуальных и текстовых элементов, которая при грамотной разработке может стать очень эффективным инструментом продвижения компании на рынке. Айдентика действительно может сыграть решающую роль при выборе заведения потребителем, так как выбор зачастую осуществляется путем индивидуальных положительных ассоциаций и воспоминаний. Фирменный стиль должен отражать настроение и ассоциации, которые бренд хочет пробудить в потребителе. Проведённое исследование подтвердило, что для малых предприятий сферы общественного питания, особенно для домашних кондитерских, учёт предпочтений целевой аудитории при разработке визуального оформления является критически важным.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью СПбГУПТД, кандидат педагогических наук, Кузнецова Н.А.

Supervisor: Associate Professor of the Advertising and Public Relations Department of St. Petersburg State University of Industrial and Technical Sciences, Candidate of Pedagogical Sciences, N.A. Kuznetsova.

Список литературы

1. Рябова И.В., Апполонова Н.А. Фирменный стиль бренда: основные понятия. // Общество, государство, личность: применение научных знаний и технологий в решении социально-экономических задач региона. Материалы XXIII Национальной научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых. Казань:2023. Т. 3 С. 32-37.
2. Трофимов А.Н. Фирменный стиль и корпоративный дизайн. М.: Книга, 2021. 366 с.
3. Акимова О.Е. Абдыев Ш. Специфика фирменного стиля компаний общественного питания // Академическая публицистика. 2023. № 5-2. С. 134-137.
4. Трошкин А.В., Кононенко А.А. Визуальная айдентика как инструмент для формирования научно-образовательного пространства: подходы и принципы разработки. // Дизайн: теория и практика. Материалы XVI Международной научно-практической интернет-конференции. Донецк: 2025. С. 52-56. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82473317> (дата обращения: 05.04.2026)

References

1. Rjabova I.V., Appolonova N.A. Firmennyy stil' brenda: osnovnye ponjatija [Brand corporate style: basic concepts]. *Obshchestvo, gosudarstvo, lichnost': primeneniye nauchnykh znaniy i tekhnologiy v reshenii social'no-jekonomicheskikh zadach regiona. Materialy XXIII Nacional'noj nauchno-prakticheskoy konferencii studentov, magistrantov, aspirantov i molodyh uchenyh* [Society, state, personality: application of scientific knowledge and technologies in solving socio-economic problems of the region. Proceedings of the XXIII National scientific-practical conference of students, undergraduates, postgraduates and young scientists]. Kazan, 2023. Vol. 3. pp. 32-37. (in Rus.)
2. Trofimov A.N. *Firmennyy stil' i korporativnyy dizajn* [Corporate identity and corporate design]. Moscow: Kniga, 2021. 366 p. (in Rus.)
3. Akimova O.E., Abdyev Sh. Specifika firmennogo stilja kompanij obshhestvennogo pitaniya [Specifics of corporate identity of public catering companies]. *Akademicheskaja publicistika* [Academic journalism]. 2023. No. 5-2. pp. 134-137. (in Rus.)
4. Troshkin A.V., Kononenko A.A. Vizual'naja ajdentika kak instrument dlja formirovaniya nauchno-obrazovatel'nogo prostranstva: podhody i principy razrabotki [Visual identity as a tool for forming a scientific and educational space: approaches and principles of development]. *Dizajn: teorija i praktika. Materialy XVI Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy internet-konferencii* [Design: theory and practice. Proceedings of the XVI International scientific-practical Internet conference]. Donetsk, 2025. pp. 52-56. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82473317> (accessed: 05.04.2026) (in Rus.)

УДК 659.4

П.В. ПетроваСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**АНТИКРИЗИСНЫЕ СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В МОДНОЙ ИНДУСТРИИ**

© П.В. Петрова, 2026

В статье раскрыта специфика антикризисных коммуникаций в сфере розничной торговли модной индустрии. Подчеркивается высокая уязвимость брендов данной сферы к репутационным кризисам из-за особенного характера эмоциональных взаимоотношений между потребителем и компаниями, ключевую роль в которых имеют социальные медиа, оказывающие существенное влияние на восприятие целевой аудитории. Анализируется эффективность оперативной и открытой коммуникации в минимизации негативного воздействия кризисов. В качестве эмпирического материала рассматривается кейс, связанный с репутационным кризисом бренда Rendez Vous в 2026 г. Определяются причины кризиса, основные ошибки антикризисного PR, делается вывод о значимости скорости реакции и открытого диалога с аудиторией.

Ключевые слова: антикризисные коммуникации, репутационный кризис, управление репутацией бренда, кризисный PR, модный ритейл, цифровая репутация, социальные медиа.

P.V. PetrovaSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**ANTI-CRISIS PUBLIC RELATIONS IN THE FASHION RETAIL INDUSTRY**

The article examines the specifics of crisis communications in the retail sector of the fashion industry. It highlights the high vulnerability of brands in this sector to PR crises due to the distinctive nature of the emotional relationships between consumers and companies, in which social media play a key role and significantly influence the perception of the target audience. The study analyzes the effectiveness of prompt and transparent communication in minimizing the negative impact of crises. As empirical material, the article considers the case of a reputational crisis involving the retailer Rendez Vous, which occurred as a result of a press tour to Courchevel in 2026. The study identifies the causes of the crisis and the main shortcomings in crisis PR management, and concludes that the speed of response and open dialogue with the audience are crucial factors in mitigating reputational damage.

Keywords: Anti-crisis communications, reputational crisis, brand reputation management, crisis PR, fashion retail, digital reputation, social media.

Практически любая компания на протяжении своего существования сталкивается с репутационными и имиджевыми рисками. Розничные магазины из сферы моды не исключение. Более того, именно компании, связанные с модой, чаще подвергаются репутационным кризисам, поскольку покупки товаров из этой сферы чаще основываются на эмоциональных ощущениях потребителей и удовлетворении их психологических потребностей.

В период экономической нестабильности, инфляции и, следовательно, снижения покупательской способности населения вопрос об антикризисных коммуникациях в сфере розничной торговли, в особенности модной индустрии, становится важным для многих компаний этой рыночной ниши. Из этого следует, что для обеспечения стабильной работы бренда, сохранения и укрепления репутации необходима разработка эффективных антикризисных коммуникационных стратегий.

Антикризисные коммуникации в сфере связей с общественностью являются инструментом управления репутационными угрозами, вызванными неудачами в производстве, экологическими катастрофами или политическими скандалами. Основные каналы распространения информации изначально были газеты, радио и телевидение.

Развитие интернета кардинально изменило подход к антикризисным коммуникациям. С появлением новых каналов продвижения увеличился охват аудитории и повысилась скорость распространения информации. С одной стороны, появление интернета помогло брендам повысить свою узнаваемость за счет широкого охвата и появления большого количества новых форматов взаимодействия

с аудиторией. С другой, высокая скорость распространения информации часто негативно сказывается на брендах в период репутационных кризисов, способствуя быстрому распространению негативных комментариев о бренде.

П. Н. Бессонов в статье «Антикризисный PR. Стратегии антикризисного управления в связях с общественностью» утверждает, что: «кризис – это внезапное или развивающееся событие, которое ставит компанию в центр внимания общественности, СМИ и целевых аудиторий» [1, с. 48], подчеркивая, что во время кризисной ситуации внимание аудитории особенно сфокусировано на бренде или предприятии, что требует от компании обдуманных, четких действий.

Отто Лербингер предложил классификацию кризисов, основанную на причинах возникновения кризисных ситуаций. Он выделял следующие виды кризисов.

Технологические кризисы – аварии и катастрофы, связанные с техническими сбоями.

Конфронтационные кризисы – ситуации, при которых общественность или отдельные группы выражают протест против деятельности компании, что может привести к бойкоту продукции.

Кризисы злонамеренного характера – преднамеренные действия, направленные на подрыв репутации или безопасности компании [1].

В сфере розничной торговли модной индустрии чаще всего наблюдаются кризисы конфронтационного характера, что связано с большой значимостью репутации, имиджа и ценностей, а также восприимчивостью потребителей к общественным настроениям и активным публичным диалогом.

Тем не менее кризис не всегда воспринимается как опасность. Дейл Карнеги писал: «Если судьба преподносит вам лимон, сделайте из него лимонад» [2, с. 234]. Эта мысль подчеркивает, что кризисная ситуация может стать точкой роста для бренда. Инструментом для преодоления кризиса является эффективная антикризисная PR-стратегия, которая помогает минимизировать негативные последствия и превратить кризис в возможность роста за счет укрепления доверия аудитории.

Кризисные ситуации часто наступают внезапно и имеют непредсказуемый характер. Тем не менее, грамотный подход к антикризисной стратегии помогает минимизировать негативные последствия для брендов. Антикризисный план должен рассматривать несколько возможных вариантов развития репутационного кризиса и описывать практические действия компании при каждом из них.

Компаниям необходимо иметь заранее подготовленный план антикризисного реагирования, и создать команду PR специалистов, которые будут вести коммуникацию с потребителями и СМИ, анализировать их реакции и корректировать стратегию.

Следующим важным элементом антикризисного PR является мониторинг упоминаний бренда в СМИ, анализ тональности публикаций и комментариев аудитории в интернет-пространстве. Поскольку с развитием интернета и появлением новых каналов коммуникации скорость распространения информации значительно возросла, а социальные медиа имеют значительное влияние на лояльность потребителей, каждой компании важно поддерживать цифровую репутацию.

В. А. Краевский в статье «Кризисный маркетинг и управление репутацией бренда в условиях глобальных и локальных кризисов» подчеркивает важность мониторинга цифровой репутации отмечая, что:

- 84% потребителей считают, что компании должны публично реагировать на отзывы в социальных сетях;
- 47% потребителей говорят, что хорошая цифровая репутация повышает лояльность к бренду;
- 86% потребителей готовы платить больше за продукцию брендов хорошей репутацией [3].

Анализ влияния социальных медиа на лояльность потребителей показывает, что публичные реакции способствуют повышению лояльности аудитории к бренду, а хорошая репутация влияет не только на восприятие бренда потребителями, но и напрямую способствует увеличению продаж.

При обнаружении негативных сообщений и публикаций бренду необходимо обеспечить аудиторию оперативной информацией – комментариями, фото- и видеоматериалами, чтобы избежать масштабного распространения дезинформации и информации порочащей репутацию компании.

Для минимизации последствий репутационных кризисов необходимо своевременное реагирование на негативные отзывы о компании в цифровом пространстве. Оперативное реагирование также помогает сохранить лояльность аудитории, поскольку, как утверждает Л. Р. Юшкова в статье «Медиарилейшз в современном мире: определение, основные составляющие и инструментарий» 76% потребителей ожидают от брендов реакции на кризис в течение 24 часов [4]. Следовательно, в первые 24 часа PR команда должна сформулировать позицию бренда по отношению к репутационному кризису и его причинам и скорректировать существующий антикризисный план, основываясь на анализе реакции аудитории.

Практическими антикризисными PR-действиями являются противодействие дезинформации и открытая коммуникация с общественностью о ситуации и принимаемых мерах по ее решению. Коммуникация может выстраиваться через различные каналы: пресс-релизы, комментарии СМИ, встречи первых лиц с журналистами, публикациями в социальных сетях и работу с комментариями.

Для восстановления доверия аудитории бренду нужно вести открытую и честную коммуникацию. В первую очередь сообщения должны быть четкими и понятными для массового пользователя и не иметь

двусмысленных значений. Для преодоления кризиса и минимизации негативных последствий также важно подчеркивать положительные черты и действия бренда. К примеру, сделать акцент на социально значимые проекты, в которых компания принимает участие, которыми могут быть благотворительность или экологические инициативы.

Подход к антикризисным коммуникациям претерпел изменения в связи с экономической неустойчивостью и цифровизацией, которая поспособствовала увеличению скорости распространения информации и охвату аудитории. В современных реалиях основным элементом антикризисной стратегии брендов в сфере моды в первую очередь становится мониторинг упоминаний в СМИ и анализ тональности публикаций для возможности быстрого реагирования и минимизации распространения негативных сообщений о бренде. Следующим важным шагом является открытая и прозрачная коммуникация с общественностью. Команда PR специалистов на основе реакции аудитории на репутационный кризис должна сформировать антикризисный план с четкой последовательностью действий, а сообщения, транслируемые аудитории должны быть четкими и подчеркивать положительные действия организации.

В контексте рассмотренных теоретических аспектов антикризисных связей с общественностью особый интерес представляет анализ практических кейсов. Исследование репутационных кризисов российских модных брендов позволяет проследить как теоретические модели реализуются в практических условиях, какие коммуникационные стратегии реализуются компаниями и насколько они эффективны.

Одним из самых масштабных кризисов в сфере российской розничной торговли в модной сфере за последние годы стал репутационный кризис бренда *Rendez Vous*. Компания является одним из крупнейших ритейлеров обуви и аксессуаров на российском рынке и представлена онлайн и оффлайн магазинами, она позиционирует себя как мульти брендовый магазин среднего сегмента.

В январе 2026 года российский ритейлер *Rendez Vous* столкнулся с репутационным кризисом. Причиной послужил организованный пресс-тур для блогеров и инфлюенсеров в Куршевель приуроченный к дню рождения бренда и 16-летию магазина в Куршевеле. Всего в пресс-туре приняли участие 14 знаменитостей, среди которых были журналистка Ксения Собчак, блогер Оксана Самойлова, стилист Александр Рогов, певица Клава Кока и другие [6].

После многочисленных публикаций видео- и фотоматериалов о мероприятии в официальных аккаунтах компании в социальных сетях последовала реакция пользователей, сначала подписчиков бренда, а затем новость подхватили крупные федеральные и деловые СМИ, такие как «РИА Новости», «Москва 24», «Forbes» и «Lenta.ru». В период с 15 по 22 января было опубликовано 18 тыс. сообщений, из которых 87% составили пользовательские комментарии к публикациям. Охват составил более 10 млн человек, а вовлеченность – 278 тыс. человек [7]. Такое развитие событий говорит о масштабном распространении негативной информации и формировании негативного общественного мнения вокруг компании.

Репутационный кризис модного бренда освещался российскими СМИ с различной тональностью, в зависимости от типа медиа. Федеральные новостные СМИ, такие как «РИА Новости» и «Москва 24» освещали информацию в более нейтральном ключе, делая акцент на официальных заявлениях бренда *Rendez Vous* и используя комментарии политиков и общественности. Деловые и общественно-политические СМИ, которыми являются «Forbes» и «Lenta.ru» освещали события в критическом и более негативном ключе. Данные издания рассматривали кризис, фокусируясь на репутационных и маркетинговых ошибках бренда.

Федеральные и деловые СМИ осветили репутационный кризис по нескольким причинам. В первую очередь из-за широкого общественного резонанса. Основным источником кризиса стал символический и ценностный конфликт. Аудитория восприняла событие как чрезмерную демонстрацию роскоши и незатяжное поведение в период кризиса в стране. Ошибкой бренда *Rendez Vous* стало несоответствие портрета целевой аудитории с приглашенными участниками мероприятия, большинством из которых являются медийные личности, транслирующие в своих блогах образ роскошной жизни. Подписчики писали: «согласна с комментариями о несоответствии бренда и друзей бренда...» [7].

Следующим фактором, который стал причиной негативной реакции аудитории стало место проведения пресс-тура. В заголовках большинства СМИ подчеркивается, что мероприятие проводилось в Куршевеле, что на фоне текущих геополитических событий вызвало негативную реакцию не только у аудитории бренда, но и у представителей правительства России. Так, депутат госдумы Амир Хамитов в интервью «РИА Новости» заявил, что: «Проведение "разгульных" вечеринок во время СВО и геополитических конфликтов безнравственно» [5].

Следовательно, причиной негативной реакции общественности стал неверно подобранный формат и выбор участников мероприятия для бренда среднего сегмента, а также отсутствие понятного для потребителя нарратива. Бренд *Rendez Vous* не обозначил цели поездки, а в фото и видеоматериалах в официальных социальных сетях не была показана связь с основным продуктом – обувью.

Первым инструментом антикризисной PR стратегии *Rendez Vous* стало официальное публичное заявление, в котором бренд обозначил свою позицию и дал объяснение репутационному кризису. Компания выпустила официальное обращение к аудитории и СМИ 23 января 2026 года. Публикация сообщения позволила компании выразить свою позицию и объяснить общественности свою версию происходящего, а также поспособствовала снижению количества негативных комментариев в интернет-

пространстве. В официальном обращении представители бренда не взяли на себя прямую ответственность за проведения мероприятия, не соответствующего позиционированию и имиджу компании, но частично признали негативную реакцию аудитории: «Мы видим, что эта история вызвала большой резонанс и воспринимается иначе, чем планировалось», «Пресс-тур в Куршевеле был инициативой локальной команды бутика...» [7]. Подобная коммуникация позволяет смягчить конфронтационный конфликт.

Поскольку одной из причин негативной реакции общественности стало проведение пресс-тура в Куршевеле, бренд несколько раз в своем обращении затронул тему организации проектов в России. Компания попыталась сместить фокус внимания на социально значимый проект, а именно собственную эко-ферму в Краснодарском крае. Директор по стратегическому маркетингу Rendez Vous Алина Миева также упомянула данный проект компании в своем личном аккаунте, написав: «В июне у нас был пресс-тур в Краснодар на нашу экоферму, а следующей поездкой у нас намечен второй тур в Краснодар, будем рады видеть вас за одним столом» [6]. Данный инструмент помогает укрепить в сознании аудитории позитивный имидж бренда и частично компенсировать негативный образ, сложившийся из-за демонстрации роскоши.

В официальном обращении бренд также обосновывает выбор участников мероприятия. Акцент делается на том, что мероприятие организовано не с целью развлечения, а для укрепления отношений с партнерами. Здесь компания пытается представить пресс-тур как деловую инициативу и изменить восприятие события с «роскошного отдыха» на бизнес-коммуникацию.

Однако в антикризисной PR стратегии был допущен ряд ошибок, за счет которых бренду не удалось полностью избежать негативных последствий и полностью восстановить доверие аудитории.

Главной стратегической ошибкой антикризисного PR стала несвоевременная реакция бренда на негативные комментарии аудитории и СМИ. Пост с комментариями о ситуации был выпущен через неделю после начала появления негативных сообщений, что привело к масштабному распространению информации о бренде в негативном ключе.

В официальном обращении также можно выделить слабые стороны. Во-первых, отсутствие принятия ответственности за ситуацию. Бренд смещает фокус на локальную команду магазина в Куршевеле, подчеркивая, что пресс-тур был их инициативой. Во-вторых, в обращении отсутствует эмоциональный компонент, что является критически важным при взаимодействии брендов сферы моды с аудиторией. В-третьих, отсутствие упоминаний конкретных действий по предотвращению репутационного кризиса. Например, изменение политики компании и корректирующие меры. Этот элемент важен, поскольку аудитория ждет от бренда четкой и открытой информации о проводимых антикризисных мероприятиях.

В результате репутационного кризиса доверие аудитории к бренду значительно снизилось. Пользователи социальных сетей негативно реагировали, обсуждая ценности компании и противоречия между её образом и действиями. Самой комментируемой стала публикация от 19 января, которая набрала 470 комментариев, из которых ~81% негативных и ~19% позитивных. В подобных ситуациях снижение лояльности потребителей может проявляться в снижении готовности аудитории поддерживать бренд в долгосрочной перспективе.

На рисунке 1 и 2 показана динамика количества комментариев под постами в социальных сетях бренда и процентное соотношение негативных и позитивных комментариев.

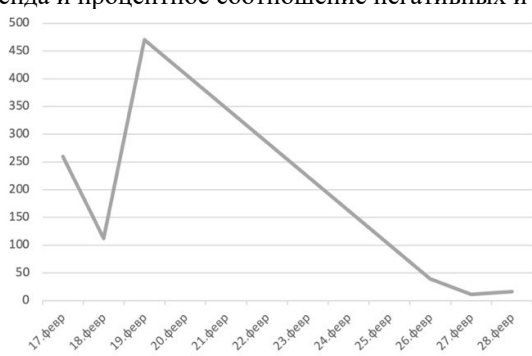


Рис.1. Количество комментариев [сост. авт.]

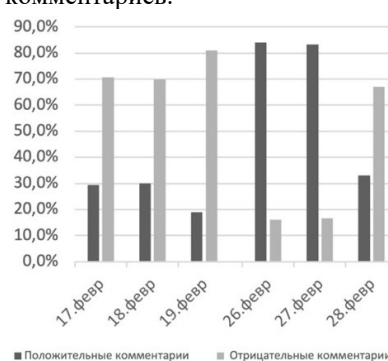


Рис. 2. Количество негативных и позитивных комментариев [сост. авт.]

На основании анализа комментариев подписчиков в социальных сетях бренда Rendez Vous, можно сделать вывод о том, что, после публикации официального обращения компании к аудитории и СМИ, активность пользователей значительно снизилась. На протяжении проведения пресс-тура количество комментариев под постами бренда варьировалось от ~110 до ~470, тогда как после проведения антикризисных PR мероприятий эта цифра снизилась до ~30. Увеличилось также количество положительных комментариев с 20-30% под каждым постом до 33-82%, что может свидетельствовать об относительной эффективности реализованной антикризисной коммуникационной стратегии. Тем не

менее, часть пользователей продолжает оставлять негативные отзывы, их количество составляет 16-68% от общего числа комментариев.

Антикризисная PR стратегия частично снизила напряжение, но не решила репутационную проблему до конца. Последствиями репутационного кризиса стали снижение доверия со стороны потребителей по отношению к бренду. Даже после публикации официального обращения компании часть аудитории продолжает высказываться в негативном ключе. Еще одним последствием репутационного кризиса стало изменение базы клиентов, поскольку часть клиентов, ассоциируя Rendez Vous с негативным событием переориентировалась на продукцию других брендов. Несвоевременная реакция, отсутствие прямых извинений и перекладывание вины стали препятствием в действенном восстановлении репутации бренда, что подчеркивает важность оперативной и прозрачной антикризисной коммуникации.

Проведенное исследование выявило, что розничные бренды в сфере моды часто подвергаются конфронтационным кризисам, поскольку современный потребитель опирается на эмоции при выборе товаров этой ниши. Для модных брендов важна позитивная цифровая репутация, поскольку это увеличивает интерес аудитории к их продуктам. Для минимизации последствий репутационных кризисов, в том числе и в цифровой среде, каждому бренду необходимо разработать эффективную антикризисную PR стратегию, которая включает в себя мониторинг и анализ тональностей публикаций о бренде, скорость реагирования, прозрачность коммуникации, готовность брать ответственность и выстраивать открытый диалог с аудиторией. Несоблюдение этих принципов или их частичное игнорирование может привести к негативным последствиям для бренда и потере лояльности клиентов.

Анализ практического кейса компании Rendez Vous подчеркивает необходимость превентивной антикризисной стратегии и постоянного мониторинга упоминаний в интернет-пространстве для возможности своевременного реагирования на негативные комментарии и публикации в СМИ, чтобы не допустить их широкое распространение.

При проведении публичных мероприятий важно учитывать их соответствие имиджу бренда. Именно дисбаланс между позиционированием Rendez Vous на рынке, как компании среднего сегмента, и проведение дорогостоящего пресс-тура для звезд стало главной причиной репутационного кризиса.

В период PR кризиса важно выстраивать открытую и прозрачную коммуникацию с аудиторией, подбирать правильную тональность официальных обращений, описывать конкретные действия, предпринимаемые компанией по предотвращению кризиса и как эти действия повлияют на дальнейшее развитие компании.

Антикризисная PR стратегия бренда Rendez Vous показывает, что даже при попытках смягчить кризисную ситуацию, негативные последствия могут сохраниться, если коммуникация была выстроена некорректно. Это касается, прежде всего, отсутствия оперативности, четкого представления позиции бренда и искреннего признания своей доли ответственности. Данный факт подтверждает, что в современном мире антикризисное общение должно быть не просто реагированием на проблему, а активным инструментом управления репутацией.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью СПбГУПТД, кандидат педагогических наук Кузнецова Н.А.

Scientific supervisor: Associate professor of the department of advertising and public relations, PhD in pedagogical sciences Kuznetsova N.A.

Список литературы

1. Бессонов П.Н., Шадрин Л.Ю. Антикризисный PR. Стратегии антикризисного управления в связях с общественностью // Вестник науки. 2025. №2 (83). С. 48 - 53.
2. Карнеги Д. Как перестать беспокоиться и начать жить. М.: АСТ, 2025. 448 с.
3. Краевский В.А. Кризисный маркетинг и управление репутацией бренда в условиях глобальных и локальных кризисов // Московский экономический журнал. 2025. №7. С. 24 - 36.
4. Юшкова Л.Р. Оттева И.В. Медиарилейшнз в современном мире: определение, основные составляющие и инструментарий // Ученые заметки ТОГУ. 2024. №2. С. 292 - 297.
5. РИА Новости. URL: <https://ria.ru/20260122/gosduma-2069620536.html> (дата обращения: 05. 04. 2026)
6. Lenta.ru. URL: <https://lenta.ru/news/2026/01/21/kurshevel/> (дата обращения: 05. 04. 2026)
7. SidorinLab. URL: <https://sidorinlab.ru/blog/keys-rendez-vous-pochemu-press-tur-v-kurshevel-obernulsya-skandalom> (дата обращения: 05. 04. 2026)

References

1. Bessonov P.N., Shadrina L.Yu. Antikrizisnyy PR. Strategii antikrizisnogo upravleniya v svyazyakh s obshchestvennost'yu [Anti-crisis PR. Crisis management strategies public relations management] // Vestnik nauki [Science herald]. 2025. №2 (83). 48 – 53 pp. (in Rus.).
2. Carnegie D. How to Stop Worrying and Start Living. Moscow: AST, 2025. 448 pp.

3. Krayevskiy V.A. Krizisnyy marketing i upravleniye reputatsiyey brenda v usloviyakh global'nykh i lokal'nykh krizisov [Crisis marketing and brand reputation management in the context of global and local crises] // *Moskovskiy ekonomicheskoy zhurnal* [Moscow economic journal]. 2025. №7. 24 – 36 pp. (in Rus.).
4. Yushkova L.R. Otteva I.V. Mediarileyshnz v sovremennom mire: opredeleniye, osnovnyye sostavlyayushchiye i instrumentariy [Media relations in the modern world: definition, main components and toolkit] // *Uchenyye zametki TOGU* [Academic Notes of PNU]. 2024. №2. 292 – 297 pp. (in Rus.).
5. *RIA Novosti*. URL: <https://ria.ru/20260122/gosduma-2069620536.html> [RIA News] (date accessed: 05. 04. 2026)
6. *Lenta.ru*. URL: <https://lenta.ru/news/2026/01/21/kurshevel/> (date accessed: 05. 04. 2026)
7. *SidorinLab*. URL: <https://sidorinlab.ru/blog/keys-rendez-vous-pochemu-press-tur-v-kurshevel-obernulsya-skandalom> (date accessed: 05. 04. 2026)

УДК 659.4

А.Д. Попова

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

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНД МАСТЕРА КАК КЛЮЧЕВОЙ ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ УКРАШЕНИЙ РУЧНОЙ РАБОТЫ

© А.Д. Попова, 2026

В статье исследуется роль персонального бренда мастера как ключевого инструмента продвижения украшений ручной работы. Анализируются основные этапы построения персонального бренда, особое внимание уделяется отсутствию универсального алгоритма успеха. На примере двух мастеров украшений ручной работы демонстрируются разные стратегии формирования личного бренда и их результативность. Делаются выводы о значимости индивидуального подхода в брендинге для сферы изделий ручной работы.

Ключевые слова: персональный бренд, автор, аудитория, украшения ручной работы, продвижение, контент

A.D. Popova

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

THE MASTER'S PERSONAL BRAND AS A KEY TOOL FOR PROMOTING HANDMADE JEWELRY

This article explores the role of a craftsman's personal brand as a key tool for promoting handmade jewelry. It analyses the main stages of brand-building and highlights the lack of a one-size-fits-all success formula. Case studies of two jewelry makers illustrate diverse branding strategies and their outcomes, underscoring the value of a tailored approach in the handmade sector.

Keywords: personal brand, creator, audience, handmade jewelry, promotion, content

Персональный бренд – это целостный, сформировавшийся образ, складывающийся в сознании целевой аудитории. Это «профессиональный портрет», с помощью которого привлекается целевая аудитория, выполняются цели, а также развивается дело в целом [1].

Рынок переполнен похожими и даже идентичными предложениями, глаз потребителя очень устает от одинаковой картинки, поэтому важно чтобы персональный бренд имел свою уникальность и особую индивидуальность. Неповторимость и оригинальность, несомненно, могут стать ярким отличием, привлекающим внимание целевой аудитории. Создание собственной уникальности является сложным процессом, нужно уметь вдохновляться, а не копировать чужие идеи и работы, быть креативным и постоянно генерировать что-то новое и интересное. С помощью создания оригинальности бренда и появляется узнаваемость, отличительные черты становятся магнитом для аудитории, то, что притянуло человека один раз, зацепит и второй. Когда потребитель находит то, чего еще нигде не видел, то он определенно вернется к этому снова.

Личный бренд объединяет профессиональные качества и личные характеристики человека, а также включает в себя уникальную визуальную составляющую и репутацию. Важно отметить целенаправленность создаваемого продукта: транслируются ценности и мнения, стиль жизни, характер автора – все для привлечения аудитории с подобными взглядами на мир и покупаемые изделия [1]. Персональный бренд не может быть скрыт за маской наигранности, обмана и придуманной персоны, в нем транслируется настоящая искренняя картинка человека, чьи слова и действия одинаковы.

Невозможно выделить универсальную и четкую структуру построения личного бренда, поскольку успех каждого человека в этой сфере индивидуален и скопировать его нельзя. Анализируя опыт других людей, важно замечать ключевые детали и элементы, способствующие достижению успеха, но воспринимать их стоит исключительно как ориентиры к личному пути развития, требующие доработки, адаптации и переосмысления.

Рассмотрим некоторые исследования, в которых разбираются варианты структур построения персонального бренда. Например, Панова Алина в статье «Личный бренд и его значимость в профессиональной деятельности» предлагает интересный метод разработки: «Изначально можно использовать стратегии, которые разрабатывают для создания новой компании и бизнеса, но

переосмыслить их в качестве использования для человека. Индивидуальные характеристики позволяют человеку пропустить какие-то этапы или начать построение личного бренда с других ступеней, благодаря наличию и пониманию других структур [2]».

Одним из первых и самых важных этапов построения бренда в статье предлагается определение цели. Четкое понимание того, зачем нужен персональный бренд и каких целей автор хочет достичь дает ясное направление в создании и последующем развитии бренда [2]. Цель может быть разной, важно чтобы она была не просто желанием, а имела четкие ориентиры, возможные шаги и действия, позволяющие к ней приблизиться.

Следующий этап – определение рыночной ниши, в которой личный бренд будет развиваться. На данном шаге требуется проанализировать рынок, собственные интересы и навыки, а также найти точки соприкосновения между тем, что востребовано у аудитории и тем, что близко автору [2]. К примеру: мастер украшений ручной работы выбирает в каком направлении ему двигаться – винтаж, изделия исключительно из натуральных материалов, экологичные аксессуары из переработанных материалов и так далее. На этом этапе будет полезно изучить конкурентов, понять какие ниши уже активно заняты, а какие направления свободны и ждут своего эксперта. Самое главное, чтобы выбранный путь откликнулся и давал пространство для фантазии и роста в будущем.

После определения цели и ниши для проекта наступает момент формирования уникального образа, способного отличать автора от конкурентов. Позиционирование – это создание целостного портрета автора: кто он такой, в чем ценность, какую проблему аудитории способен решить и почему потребителю стоит выбирать именно этот бренд [2]. Здесь многое решают личностные качества, такие как опыт, ценности, взгляды на жизнь и окружающий мир. Грамотно сформулированное позиционирование дает аудитории понять в чем особенности подхода автора, а также позволяет привлечь тех, кому откликаются подобные мнения.

Создание фирменного стиля – следующий шаг, воплощающий позиционирование в визуальной форме. Он включает в себя множество элементов, способных сделать автора узнаваемым: логотип, цвета, шрифты, а также внешний вид, манера общения, оформление социальных сетей и репутация в профессиональном сообществе [2]. Фирменный стиль говорит за автора, когда он молчит, поэтому важно чтобы все составляющие согласовывались между собой и несли в себе единое впечатление о бренде. Такой подход помогает аудитории мгновенно узнавать автора и формировать о нем определенные ассоциации.

Важный этап формирования персонального бренда – информационное содержание, оно определяет стиль речи и письма автора, темы и форматы создаваемого контента. Здесь важно найти баланс между экспертным и человеческим: показывать не только свои умения и компетентность, но и оставаться искренним, настоящим и близким аудитории [2]. Контент должен соответствовать позиционированию и выбранному фирменному стилю, а также отвечать запросам аудитории. Регулярность в создании полезного и ценного для потребителя контента укрепляет доверие и превращает случайно заглянувших в новых подписчиков.

Тесно связанный со всеми предыдущими этапами шаг – определение каналов связи. Они зависят не только от специфики деятельности, но и от предпочтений целевой аудитории. Площадка должна выбираться исходя из направления деятельности [2]. Важно выбирать несколько основных каналов присутствия, а не стараться захватить все платформы. Максимальная отдача от аудитории будет только там, где та самая аудитория присутствует, нет смысла искать своих людей на площадках, которые они не используют.

Финальным этапом является разработка стратегии продвижения, она поможет охватить заинтересованную аудиторию и привлечь новых людей. Продвижение основывается на всех остальных шагах построения персонального бренда. На данном этапе продумываются конкретные действия: как часто будет публиковаться контент, какие темы и форматы включены, какой способ взаимодействия с подписчиками выбрать, какими способами привлекать новую аудиторию и продолжать удерживать внимание тех, кто уже подписан [2]. Продвижение – непрерывный процесс, даже после достижения первых результатов важно поддерживать активность, использовать новые форматы, демонстрировать себя с разных сторон и завоевывать внимание аудитории. Реальные результаты способна принести лишь постоянная активность и систематическая работа.

В статье «Эволюция и ключевые аспекты формирования личного бренда в цифровую эпоху» автором рассматривается определенная структура построения персонального бренда, которая начинается с полного самоанализа и понимания себя [3]. Этот этап особенно важен, так как именно он является «фундаментом» всего проекта: нужно осознать какую миссию и ценности хочет нести автор, понять на что рассчитывает и какие цели ставит для бренда в будущем. Ключевым принципом будет являться искренность, то, насколько бренд отражает реальную личность автора, а не выдуманную картинку.

Следующий шаг – видение бренда, подразумевающий четкое понимание целей, то, что автор видит перспективу развития в будущем [3]. Данный подход позволяет осознавать первостепенные задачи и фокусироваться на главном. Видение задает направление всем последующим действиям, что позволяет добиваться результатов, не стоять на месте и быть замеченным.

Ключевую роль в построении персонального бренда играет коммуникация, она позволяет не только передать информацию, но и построить диалог с аудиторией. Эффективная коммуникация не только

слышит аудиторию, но и умеет разговаривать с ней на нужном языке, учитывать интересы и потребности [3]. Через общение бренд не только получает обратную связь, но и лучше понимает потребности людей. С помощью грамотной коммуникации укрепляется репутация бренда, аудитория растет и становится более лояльной, так как люди начинают воспринимать автора, как близкого по ценностям и духу человека, как эксперта, которому можно доверять.

Несомненно, важный этап – построение визуальной идентичности, именно это формирует первое впечатление о бренде и определяет, запомнят ли его. Визуальный код работает на узнаваемость, аудитория должна ассоциировать определенные образы с брендом, понимать кто перед ним даже без подписей или имени [3].

Все компоненты, упомянутые в статье тесно связаны между собой и при исключении какого-либо из них построение станет менее эффективным и качественным. Нельзя создать безупречный визуальный стиль и при этом демонстрировать идеальную, ненастоящую картинку себя, не быть экспертом в заявленной отрасли и не слышать свою аудиторию, при таком раскладе бренд очень быстро посыплется на мелкие кусочки, потому что затеряется в общей массе ему подобных.

Создание персонального бренда – это одновременно работа автора над самим собой и разработка собственного продукта. Именно то, что вызывает наибольшее беспокойство – является ключевыми элементами успеха. Без выхода из зоны комфорта невозможно выстроить доверительные отношения с аудиторией. Построение личного бренда – не шаблонный процесс с четко заданными шагами, а индивидуальная траектория, формируемая под особого создателя. У каждого свои сильные и слабые стороны, свои цели и желания, опыт и возможности, поэтому сами этапы и их последовательность могут меняться, что-то исключаться совсем, именно поэтому, не может существовать жестких норм и правил в создании личного бренда. Несомненно, за таким многообразием путей построения личного бренда скрывается нечто универсальное. В основе любого, интересующего аудиторию, бренда лежит искренность. Маска наигранности и искусственности быстро спадает и перед аудиторией может предстать вовсе не та личность, которая многим откликнулась. Люди чувствуют, когда за образом стоит настоящий человек, а когда созданный по шаблонам персонаж.

Таким образом, четких этапов построения личного бренда не существует, но есть опоры, действующие как «фундамент» любого персонального бренда, на которые накладываются индивидуальные черты его автора, что позволяет добавить уникальности.

Персональный брендинг – процесс целенаправленного формирования образа человека в глазах аудитории, это не просто самопрезентация, а создание устойчивых ассоциаций между автором и определенными идеями, изделиями или качествами. В качестве примеров продвижения брендов украшений ручной работы, проанализируем персональные бренды авторов, имеющих свои блоги в социальной сети ВКонтакте. Бренд «RANISA» [4], созданный Вероникой Орловой, строится на создании уникальных украшений, в которых каждая деталь отражает индивидуальность автора. Основная идея бренда в том, что каждое украшение носит свою энергетику, поэтому дополняя образ этими изделиями человек наполняется радостью и определенной силой. Творческий и профессиональный путь основательницы бренда отражает ее глубокую личную историю, начиная с простого увлечения бисероплетением, которое переросло в создание собственного уникального стиля изделий и помогло создать бренд.

Вероника – очень хороший пример продвижения бренда путем персонального бренда. Девушка активно делится своими историями из жизни и рассказывает о себе, однако, не забывая уделять внимание своим изделиям, что помогает создавать особую эмоциональную связь с аудиторией. Основательница открыто и подробно рассказывает о своем творческом процессе, делится не только успехами, но и трудностями, как в творчестве, так и в жизни. Такой подход вызывает доверие у аудитории, создает ощущение искренности и общения «как с подругой», что особенно ценно и важно в современном мире.

Визуальная составляющая бренда проработана до самых мелочей, каждая фотография, прикрепленная к посту, каждый кадр и ролик в группе будто бы продолжают друг друга благодаря тому, что выполнены в едином стиле, отражающем мастера. Не только контент, но и изделия имеют уникальный визуальный код, который легко узнается аудиторией и позволяет понимать чьи работы они видят.

Коммуникационная стратегия построена на принципах открытого диалога с аудиторией: Вероника активно взаимодействует с подписчиками, задает вопросы в постах, отвечает на комментарии, учитывает пожелания клиентов и открыто об этом пишет. Такой подход позволяет формировать лояльное сообщество единомышленников вокруг бренда и автора в целом, что и прослеживается на примере бренда «RANISA». Аудитория пишет комментарии не только чтобы узнать цену, схему или возможность купить товар, а заинтересованно общается с автором, зная, что им ответят.

Экспертность Вероники проявляется в глубоком понимании материалов, техник, запросов аудитории, знаний о правильной носке изделий. Автор постоянно совершенствует свое мастерство, изучает новые технологии, новые камни, а также делится своими знаниями с аудиторией, что укрепляет в их глазах ее позиции как профессионала в своей сфере.

Уникальное торговое предложение бренда «RANISA» заключается не только в качественных уникальных украшениях, но и в том, что каждое изделие несет определённый смысл, настроение и свою историю. Автор умело передает через свои работы нужную атмосферу, грамотно демонстрирует кому

подойдут украшения, с чем их носить и чем разнообразить. Такой подход делает изделия более ценными для покупателей. Бренд «RANISA» строится на полном внедрении персонального бренда автора в каждое направление деятельности, Вероника становится центральной фигурой вокруг которой формируется вся коммуникация с аудиторией. Присутствие автора прослеживается во всем контенте бренда: от постов, в которые всегда включена частичка ее жизни, до фотографий, созданных ей самой. Такой подход позволяет аудитории сформировать целостный образ создателя, основываясь на фактах, которые она решила использовать для создания своего портрета в интернете. Зритель видит не просто продавца украшений ручной работы, а «подружку», у которой свои жизненные истории, переживания и творческий путь, и всем этим она искренне делится.

Таким образом, на примере анализа бренда «RANISA», можно убедиться в том, насколько важным конкурентным преимуществом в мире украшений ручной работы является раскрытие личности автора. В таком случае успех бренда строится на искренности и профессионализме мастера, а также на способности без стеснения транслировать свою жизнь и уникальность в массы.

Рассмотрим полностью противоположный способ продвижения бренда – «Украшения из бисера» Анны Железновой [5]. В данном случае реализация персонального бренда и самого бренда украшений требует серьезных доработок. Проявление личности автора в блоге минимально: несмотря на демонстрацию своей жизни, рассказы о себе и своем пути, нет индивидуальности: мастер не рассказывает откуда она получила вдохновение для создания того или иного изделия, не делится историями связанными с созданием своих работ, она просто показывает результат и кратко его описывает, что не позволяет аудитории в полной мере прочувствовать энергию и настроение автора. Фотографии в профиле старые, нет «живых» фото с процессом работы или закулисных моментов, кадры с изделиями тусклые и не позволяют оценить всю красоту украшений, такой подход создает некую дистанцию между автором и аудиторией.

Коммуникация также выстроена слабо, автор редко публикует посты и отвечает на избранные комментарии, в группе нет постоянного диалога, а встреча мастера, через посты, с аудиторией происходит от случая к случаю, из-за чего подписчики могут легко пропускать новые публикации.

Визуальная составляющая бренда «Украшения из бисера» Анны Железновой требует доработки: фотографии изделий различаются по качеству и стилю подачи, фирменный стиль в оформлении отсутствует, что сильно затрудняет узнаваемость бренда. Украшения попросту теряются в ленте аудитории, посты с ними не выделяются и не бросаются в глаза, что снижает просмотры и заинтересованность в бренде.

Контент бренда не отличается разнообразием, преобладают посты с готовыми изделиями и историями из жизни создательницы, такой подход является скучным для аудитории. Не хватает историй создания изделий, процесса работы над украшениями и рассказов о поиске вдохновения для новых работ.

Несомненно, Анна нашла свою аудиторию, ее украшения продаются и нравятся их обладателям, но переработка персонального бренда и своего авторского бренда украшений ручной работы позволила бы привлечь новую аудиторию, а также заново заставить восхищаться собой тех, кто подписан уже давно. В современном мире потребители покупают не только продукт, но и историю, стоящую за его созданием и автором, поэтому важно грамотно преподнести себя и свою личность, чтобы решения о покупке аудитория принимала быстрее и более заинтересованно.

В современном мире индустрии изделий ручной работы конкуренция строится не столько на противостоянии с производителями подобных товаров, сколько на создании уникального авторского продукта и личного бренда.

Творческое направление каждого мастера уникально: в сфере изделий ручной работы каждый автор создает свой собственный, индивидуальный товар, занимает именно свой, определенный сегмент рынка, где может найти целевую аудиторию, заинтересованную именно в той подаче, которую демонстрирует мастер.

Анализ рассмотренных кейсов позволил выделить ключевые выводы.

- Успех в современной индустрии украшений ручной работы зависит от способности мастера создать сильный и интересный личный бренд, а также выстроить эмоциональную связь с аудиторией.
- Важным фактором является не только качество продукта и материалов, а умение рассказать историю изделия, показать процесс его создания и рассказать, что вдохновило на его разработку.
- Необходим комплексный и четко выстроенный подход к формированию и развитию бренда. Продуманно должно быть все до мельчайших частиц: начиная с визуального оформления постов, заканчивая коммуникацией с клиентами.
- Важна регулярная работа как над персональным брендом, так и над авторским брендом украшений. Постоянная аудитория будет ожидать совершенствования мастера, новых работ и коллекций, что позволит им совершать покупки чаще.
- Качественные фотографии и видео изделий являются важным аспектом в формировании интереса аудитории к бренду: чем качественней, интереснее и подробнее украшение изображено на публикации, тем большую аудиторию оно сможет заинтересовать.

Зачастую у таких брендов нет тысячи восторженных отзывов и оценок в разделе «обратная связь», потому что покупатель не уходит после первой покупки, он остается, следит за развитием блога и самого мастера, читает новые посты и смотрит публикации контента и новых коллекций. Отзывы и обратная связь в данном случае – это подписка, лайки и комментарии под постами автора, позволяющие понять, что аудитории все нравится.

В заключение стоит отметить, что важно оставаться верным своему творческому видению и непрерывно работать над развитием мастерства и личного бренда, тогда аудитория останется с брендом надолго.

*Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью
СПБГУПТД, кандидат педагогических наук, Кузнецова Н.А.*

*Supervisor: Associate Professor of the Advertising and Public Relations Department of St.
Petersburg State University of Industrial and Technical Sciences, Candidate of Pedagogical
Sciences, N.A. Kuznetsova.*

Список литературы

1. Иванова Н.А. «Личный (персональный) бренд» и его элементы. К вопросу о выработке научного определения / Н.А. Иванова // Текст научной статьи. — 2024. — №82-8. — С. 136-139. — URL: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/philolog/2024/03/2024-03-28.pdf> (Дата обращения: 07.04.26).
2. Панова А. М. Личный бренд и его значимость в профессиональной деятельности / А. М. Панова // Молодой ученый. — 2022. — № 1 (396). — С. 136-137. — URL: <https://moluch.ru/archive/396/87650> (Дата обращения: 07.04.26).
3. Халтурин Н.С. Эволюция и ключевые аспекты формирования личного бренда в цифровую эпоху / Н. С. Халтурин // Молодой ученый. — 2024. — №50 (549). — С. 131-135. — URL: <https://moluch.ru/archive/549/120587> (Дата обращения: 07.04.26).
4. RANISA | авторские украшения. URL: https://vk.com/ranisa_bijou (Дата обращения: 08.04.26)
5. Украшения из бисера. URL: https://vk.com/anka_zheleznaya (Дата обращения: 08.04.26)

References

1. Ivanova N.A. «Lichnyy (personalnyy) brend» i ego elementy. K voprosu o vyработке nauchnogo opredeleniya [“Personal brand” and its elements. On the issue of developing a scientific definition] / N.A. Ivanova // Tekst nauchnoy stat’i. — 2024. — No. 82-8. — P. 136–139. — URL: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/philolog/2024/03/2024-03-28.pdf> (date accessed: 07.04.26).
2. Panova A.M. Lichnyy brend i ego znachimost’ v professional’noy deyatel’nosti [Personal brand and its significance in professional activity] / A.M. Panova // Molodoy uchenyy. — 2022. — No. 1 (396). — P. 136–137. — URL: <https://moluch.ru/archive/396/87650> (date accessed: 07.04.26).
3. Khalturin N.S. Evolyutsiya i klyuchevye aspekty formirovaniya lichnogo brenda v tsifrovuyu epokhu [Evolution and key aspects of personal brand formation in the digital age] / N.S. Khalturin // Molodoy uchenyy. — 2024. — No. 50 (549). — P. 131–135. — URL: <https://moluch.ru/archive/549/120587> (date accessed: 07.04.26).
4. RANISA | avtorskie ukrasheniya [RANISA | author’s jewelry]. URL: https://vk.com/ranisa_bijou (date accessed: 08.04.26).
5. Ukrasheniya iz bisera [Beaded jewelry]. URL: https://vk.com/anka_zheleznaya (date accessed: 08.04.26).

Научное издание

ПРОМТЕХДИЗАЙН

Экономические, гуманитарные и социальные науки

Сборник статей всероссийской научной конференции
молодых ученых с международным участием
Часть 1

Оригинал-макет подготовил А. М. Шванкин

Подписано в печать __.__.2026 г. Формат 60×84 1/16.

Печать трафаретная. Усл. печ. л. 20,4. Тираж 125 экз. Заказ 175

Электронный адрес: imn_dni_nauki@sutd.ru

Отпечатано в типографии ФГБОУВО «СПбГУПТД»
191028, Санкт-Петербург, ул. Моховая, 26