

ПРОМТЕХДИЗАИН

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
ГУМАНИТАРНЫЕ
И СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ



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

ПРОМТЕХДИЗАЙН

Экономические, гуманитарные и социальные науки

Сборник статей всероссийской научной конференции
молодых ученых с международным участием

Часть 3

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

ISBN 978-5-7937-3001-3

ISBN 978-5-7937-3005-1

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 978-5-7937-3005-1

УДК 009+67/68(063)

ББК 6/8+37.2я43

© ФГБОУВО «СПбГУПТД», 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

В.А. Бобкова ПРОТИВОРЕЧИЯ ВЕНЧУРНОГО ПОДХОДА В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ: РАСШИРЕНИЕ ИЛИ ЗАМЕЩЕНИЕ КОНТЕНТА	8
Д.Д. Голенко ЭКОСИСТЕМА СОТВОРЧЕСТВА: РОЛЬ ФАНАТСКОГО ТРУДА И ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО КОНТЕНТА В ФОРМИРОВАНИИ И КАПИТАЛИЗАЦИИ ТРАНСМЕДИЙНЫХ ИГРОВЫХ ВСЕЛЕННЫХ	12
Е. Д. Городилова ЭКОНОМИКА МЕТАВСЕЛЕННЫХ И РАЗВИТИЕ ИГРОВОЙ ИНДУСТРИИ	19
М.Р. Диржюте ВАРЬЕТЕ 2.0: КАК ЦИФРОВАЯ СРЕДА ТРАНСФОРМИРУЕТ КЛАССИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ СТАДНОГО ПОВЕДЕНИЯ	27
А.Б. Ильясова ФЕНОМЕН «МОЛОДЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ» В ДИЗАЙНЕ. ВКЛАД СТАРТАПОВ В НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ ОТРАСЛИ И ПРИЧИНЫ ИХ ВЫСОКОЙ УЯЗВИМОСТИ	32
Д. Р. Кокорева ЭКОНОМИКА ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ В ИГРОВОЙ ИНДУСТРИИ	40
А. Г. Подшивалова РОЛЬ UX/UI-ДИЗАЙНА В ЭКОНОМИКЕ ЦИФРОВЫХ ПРОДУКТОВ	46
Ю.А. Дианова, Д.Д. Авдеева ИНТЕРАКТИВНАЯ РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ: СПАСЕНИЕ ОТ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ЗАЖАТОСТИ И СТРАХА ОБЩЕНИЯ СТУДЕНТОВ	52
А.М. Кузнецова, А.И. Петрова, Д.К. Волков, А.В. Керженцев, А.С.Черников ПРИМЕНЕНИЕ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ РЕЙТИНГА ЛУЧШИХ РОССИЙСКИХ ТРЕНЕРОВ ПО САМБО ЗА 1975 - 2025 гг	58
С.В. Липотенко АНАЛИЗ КОММУНИКАЦИОННОЙ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ БРЕНДА: КЕЙС «ДОДО ПИЦЦА»	65
А.В. Мартусова ЮМОР КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ РЕПУТАЦИИ БРЕНДА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ	70
К.И. Наумова ВИЗУАЛЬНЫЙ КОД «ТИХОЙ РОСКОШИ» В ПИАР-КОММУНИКАЦИЯХ ПРЕМИАЛЬНЫХ БРЕНДОВ	75
Е.В. Терентьев ОСОБЕННОСТИ PR-КОММУНИКАЦИЙ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ КРЕАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	80
Алимова М.С. ПРОДВИЖЕНИЕ РОССИЙСКОГО МОДНОГО БРЕНДА В СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ PINTEREST	85
Афанасьева Е.И. ФОРМИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННОЙ КАМПАНИИ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ДИЗАЙНЕРСКОГО МОДНОГО БРЕНДА	89

ОГЛАВЛЕНИЕ

Багирова Т. З. ГИБРИДНЫЕ СТИЛИ В ДИЗАЙНЕ ИНТЕРЬЕРА 2025-2026: JAPANDI И ТЕХНО- ЭКЛЕКТИКА КАК СИНТЕЗ ТРАДИЦИИ И ИНОВАЦИЙ	94
Белоусова П.С. СТОРИТЕЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ДИЗАЙНЕРСКОГО БРЕНДА В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ	100
Р.О. Балабанов ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРОЕКТА НА ПРИМЕРЕ ПРОГРАММЫ ГАЗИФИКАЦИИ РФ	106
И.Д. Бутырин КРИТЕРИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ СФЕРЫ РЕСТОРАННЫХ УСЛУГ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ	111
В.В. Говорков АДДИТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	118
Голубь Л.Е. ОБРАЗОВАНИЕ КАК ДРАЙВЕР РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ И МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ	124
Е.В. Дорошенко РАЗВИТИЕ И АДАПТАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ПОЛНОГО ЦИКЛА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ	131
Е.К. Иванов ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЗАПУСКА МАССОВОГО ПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ МНОГОНОМЕНКЛАТУРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	136
А.Р. Курьянова ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ЗАРУБЕЖНОГО ПРИСУТСТВИЯ КОМПАНИИ ИНЖЕНЕРНЫХ УСЛУГ	142
Г.А. Лапшев К ВОПРОСУ О СОСТОЯНИИ ОСНОВНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ФОНДОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОГО СЕКТОРА НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ	149
Лютков Юрий Георгиевич КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРЭ) УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК НА ПРЕДПРИЯТИИ: ПОДХОД И ПРИМЕР ПРИМЕНЕНИЯ	155
Милькин П.Р. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ АНАЛИЗА ТОВАРНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ	159
Р.П. Ндайирагиже СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОДХОДОВ В МАШИНОСТРОЕНИИ	166
М.С. Павлычева ВЫЯВЛЕНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ РИСКОВ И ПРИНЦИПОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	173
Пак Александр Викторович РЫНОЧНЫЕ ИНДИКАТОРЫ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ КОМПАНИИ	180

ОГЛАВЛЕНИЕ

К.С. Пак РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ МЕЖОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КООРДИНАЦИИ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЙ INDUSTRY 4.0	185
В. И. Романова МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ	192
Р.Р. Салихова РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	199
В. А. Сидоренко СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ	203
О. Д. Чуйкина АНАЛИЗ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОД ВЛИЯНИЕМ ИНТЕГРАЦИИ СИСТЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА	209
О. Д. Чуйкина ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРИ МАСШТАБИРОВАНИИ БИЗНЕСА КАК ФАКТОР СОХРАНЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ	214
Щербинина Д.Е. ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ВЫБОР СТРАТЕГИИ ВЫХОДА КОМПАНИЙ НА РЫНКИ БЛИЖНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ	220
А.А. Яманова СЕГМЕНТАЦИЯ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ И ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ ФИТНЕС-УСЛУГ В СОВРЕМЕННОМ ОТЕЛЕ	227
Н.Н. Колосова КОРПОРАЦИИ И СТАРТАПЫ - РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ: УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В ПРОЦЕССЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	231
С.А. Зуева ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ НА ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА ЛЮКСОВЫХ БРЕНДОВ	238
С.А. Зуева КОММУНИКАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ЛЮКСОВЫХ БРЕНДОВ: ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ	244
А.В. Йовик ДИЗАЙН-МЕНЕДЖМЕНТ В РАСПРЕДЕЛЁННЫХ ПРОЕКТАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ: ОСОБЕННОСТИ КООРДИНАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЙ ВИЗУАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ (НА ПРИМЕРЕ ВСЕРОССИЙСКОГО ФЕСТИВАЛЯ «РОССИЙСКАЯ...	251
К.А. Костенко ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ АРХИТЕКТУРЫ БРЕНД-ПОРТФЕЛЯ FASHION- ХОЛДИНГА: ПРИНЦИПЫ МИНИМИЗАЦИИ КАННИБАЛИЗАЦИИ И МАКСИМИЗАЦИИ РЫНОЧНОГО ОХВАТА (НА ПРИМЕРЕ MELON FASHION GROUP)	258
Д. С. Гаус РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ	266
А. Р. Гулиева ОПТИМИЗАЦИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ У РАЗНОПОКОЛЕННЫХ СОТРУДНИКОВ КРЕАТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	272

ОГЛАВЛЕНИЕ

А. Р. Гулиева ТРАНСФОРМАЦИЯ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРЕАТИВНОЙ ИНДУСТРИИ	278
Р. И. Колегов СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА С УЧЕТОМ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ ПОКОЛЕНИЯ Z	282
К.А. Лодыгичева МАРКЕТИНГ МЕСТА КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ТУРИЗМА: СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ УНИКАЛЬНОГО БРЕНДА ТЕРРИТОРИИ	287
Г. И. Макейченко ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИК ЗЕЛЕННОГО СТРОИТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЯХ	293
М. Г. Новиков ЛОГИКА ПРОЕКТИРОВАНИЯ СТАРТАПА В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ: БИЗНЕС-МОДЕЛЬ, КОМАНДА И РИСКИ	299
М. Г.Новиков СТАРТАП В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И СПЕЦИФИКА ПРОЕКТИРОВАНИЯ	304
К. А. Павлов ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ В СФЕРЕ ОДЕЖДЫ	309
К. А. Павлов РИСКИ ВНЕШНЕЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ АССОРТИМЕНТОМ БРЕНДА ОДЕЖДЫ	314
А. В. Поликанов КОУЧИНГ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ САМООРГАНИЗУЮЩИХСЯ («БИРЮЗОВЫХ») ИТ-КОМАНД; МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД	319
М. С. Попова ОСОБЕННОСТИ ПРОДВИЖЕНИЯ ВЫСТАВОК КИТАЙСКИХ ХУДОЖНИКОВ НА РОССИЙСКОМ АРТ-РЫНКЕ	324
М. С. Попова РОЛЬ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ ХУДОЖЕСТВЕННЫХ ВЫСТАВОК: НА ПРИМЕРЕ ВЫСТАВОК КИТАЙСКИХ ХУДОЖНИКОВ В РОССИИ	329
П.В. Прохоров СООТВЕТСТВИЕ БРЕНДА И ХУДОЖЕСТВЕННОГО ПАРТНЕРА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ АРТ-КОЛЛАБОРАЦИЙ В ИНДУСТРИИ МОДЫ	335
В. А. Серова ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ В ТУРИЗМЕ: РОЛЬ ВПЕЧАТЛЕНИЙ И ЭКОНОМИКИ ВПЕЧАТЛЕНИЙ В ФОРМИРОВАНИИ ЛОЯЛЬНОСТИ	341
Д. Д. Фефелова ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ В ТУРИЗМЕ: НАРРАТИВ КАК ИНСТРУМЕНТ ВОВЛЕЧЕНИЯ АУДИТОРИИ	346

УДК - 338.467

В.А. Бобкова

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, г. Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, д. 18

ПРОТИВОРЕЧИЯ ВЕНЧУРНОГО ПОДХОДА В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ: РАСШИРЕНИЕ ИЛИ ЗАМЕЩЕНИЕ КОНТЕНТА

© В.А. Бобкова, 2026

В статье рассмотрено противоречие развития индустрии под воздействием венчурного капитала, проанализированы два возможных сценария: расширение потребительских возможностей через иммерсивные технологии и потенциальное замещение традиционных способов потребления контента.

Ключевые слова — Венчурные инвестиции, индустрия развлечений, контент, VR/AR технологии.

V.A. Bobkova

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

THE CONTRADICTION OF VENTURE CAPITAL IN CREATIVE INDUSTRIES: EXPANDING OR REPLACING CONTENT

The article considers the contradiction of industry development under the influence of venture capital, analyzes two possible scenarios: expansion of consumer opportunities through immersive technologies and potential substitution of traditional ways of consumption of content.

Ключевые слова (Keywords) на английском языке — Venture capital, entertainment industry, content, VR/AR technology.

Сегодня индустрия развлечений переживает большую трансформацию и развивается быстрыми темпами в новых для себя направлениях. С одной стороны, мы наблюдаем большой приток капитала в технологии виртуальной и дополненной реальности (VR/AR), вложение денег в новые стартапы, а также в проекты, связанные с генеративным искусственным интеллектом. С другой стороны, отрасль сталкивается с жесткой конкуренцией за внимание пользователя со стороны альтернативных цифровых развлечений. Говоря о инвестициях, важно обозначить особенности венчурного капитала: для него характерно вложение средств в молодые проекты с большим потенциалом роста ради получения прибыли. Такие деньги обладают большими рисками, как для инвестора, так и для индустрии в целом — венчурные инвестиции действительно создают новое качество потребления или лишь раздувают очередной "хайп-цикл", перерабатывающий уже созданный контент, который заменяет привычные, но работающие форматы?

Согласно отчету венчурного инвестора и аналитика Мэтью Болла (Matthew Ball) за 2026 год, традиционный игровой рынок столкнулся с серьезными вызовами. Продажи игрового контента достигли рекордных \$195,6 млрд (+5% за 2025 г. - совокупный доход, включая консоли, ПК и мобильные устройства) [8]. Тем не менее, темпы роста замедлились до 2,1% — это самый низкий показатель с 2019 года. Консольный рынок вышел на плато: продажи PlayStation 5 и Xbox Series X и S упали на 12% по сравнению с 2024 годом, а сегмент ПК, хотя и остается крупным, показывая доход в \$45 млрд в год, больше не имеет потенциала значительного роста. Болл отмечает, что спрос неутешительно падает: глобальный объем выручки от продаж консольного "железа" в 2025 году снизился на 9% по сравнению с пиковым 2022 годом, составив \$21,3 млрд.

Гораздо больший интерес проявляется пользователями к новым технологиям, позволяющим полностью погрузиться в потребление контента. Количество активных пользователей на сервисе Steam достигло исторического максимума в 38 млн одновременно находящихся в сети. Сам контент больше не ограничивается видеоиграми, к интерактивным развлечениям добавляются платформы со ставками (например, Polymarket, чей оборот в 2025 году превысил \$2,5 млрд) и крипто трейдинг (биржи Finance и Финише стремительно развивающиеся и привлекающие новых пользователей. Они совершенствуют свой подход и внедряют новые механики, такие как stake-to-earn (стейкинг) — процесс блокировки криптовалюты на кошелек или бирже для обеспечения безопасности) [3, 5]. Изменения происходят и

вокруг потребителя — венчурный капитал позволяет расширять стандарты e-commerce (продажи и покупки через интернет): коллаборация бренда одежды сегмента люкс Balenciaga вместе с Apple использовали технологии виртуальной реальности и создали приложение для Apple Vision Pro с иммерсионным погружением — возможностью перенести своего аватара на подиум, а также добавили возможность примерки цифровых копий новых коллекций одежды [7]. Это создает принципиально новый опыт взаимодействия с брендом, меняет привычное отношение к рекламе и миру вокруг. Люди заинтересованы в получении эмоций, нового опыта. Компании — в создании и продаже социальной валюты своим покупателям. Поэтому конверсия покупок оказалась на 34% выше чем стандартный шоппинг или онлайн-примерка, а рыночная капитализация Balenciaga выросла на 11% после анонса.

Часть инвестиций и, что важнее, времени потребителя уходит в сферы, которые напрямую конкурируют с играми и анимацией, а иногда и замещают их. Аудитория перенасыщается, несмотря на то, что контент становится все более изощренным, а к пользовательскому опыту добавляются новые сценарии альтернативных технологий потребления контента, что множит производимый в рамках рынка развлечений материал, фокус внимания рассеивается и смещается, исключая монопольный взгляд на развлечения. Видеоигры перестали быть естественным выбором для досуга молодежи. Согласно исследованию Pew Research Center (январь 2026), среди респондентов 16-24 лет: 41% называют главным развлечением вертикальные видео (TikTok, Reels, Shorts); 29% - игровые платформы типа Roblox; Лишь 18% — традиционные консольные или ПК-игры. Большое разнообразие, с одной стороны, создает почву для потребителей всех групп, на которые принято разделять целевую аудиторию, информация находит своего читателя, блуждает по медиа пространству в различных форматах, доходит до заинтересованных лиц. Однако, с другой стороны, на единицу контента приходится гораздо меньшее количество зрительского времени для восприятия. У короткого ролика, часто “вертикального контента”, который приобрел свою популярность не так давно благодаря площадкам Vine, Musically, а на данный момент видеохостингу TikTok или ветки коротких видеороликов на платформах YouTube, а также Instagram, есть сравнительно мало времени для того, чтобы заинтересовать человека. Исследования подтверждают, время, которое зритель тратит на принятие решения о продолжении просмотра или, в противном случае, на переключение своего внимания на другого контент мейкера, составляет 1-3 с. Концентрация внимания ничтожно мала, продвигать такой контент становится все сложнее [1, 4].

Отдельного внимания заслуживает китайский рынок развлечений, который представляет площадку долгосрочных трендов в силу развитой монетизации цифрового контента. Согласно отчету QuestMobile за первый квартал 2026 года, общее время, проведенное пользователями в мобильных приложениях, достигло 8,2 часов в день, из которых на вертикальные видео местных платформ (Douyin, Kuaishou) пришлось 38,7%, а на мобильные игры — лишь 17,4%. Стоит отметить, что на данный момент в Китае также действуют ограничения на игровое время для несовершеннолетних, введенные в 2021 году и ужесточенные в 2025-м, которые заставляют издателей искать новые форматы удержания внимания. В результате китайские компании стали мировыми лидерами в интеграции коротких видео и игровые механики — такой функционал присутствует в 87% крупных платформ, и это решение перенимается TikTok и YouTube Shorts.

Создатели контента как такового не участвуют в продвижении собственных видео, аудио или текстовых материалах. Помимо применения рекламы в виде промо-роликов, цифровых баннеров и др., гораздо более большую роль играет алгоритм, который выделяется эффективностью и, в то же время, непредсказуемостью. Он отвечает за оценку материала посредством аналитики, которую получает от единичных показов наиболее подходящей аудитории. Если оценка достаточно высока, контент получает шанс быть показанным и другим людям за счет расширения круга зрителей. Выборка таких пользователей основывается на кругах интересов, в которых состоят люди, положительно повлиявшие на рейтинг материала. Оценка зависит от многих факторов, таких как продолжительность просмотра — удержание аудитории, количество лайков, репостов, комментариев — взаимодействие зрителей, возвращение к уже просмотренному ролику и др. Виральность может иметь не только контент, но и контент мейкер [4]. Оценка алгоритма повышается, если человек не просто посмотрел контент, повзаимодействовал с ним, но и перешел на страницу автора, заинтересовался другими его работами, подписался на него.

Алгоритмы выстраивают ленту рекомендаций, которая настраивается под конкретно зрителя, основываясь на его интересах, поэтому она всегда остается популярна среди потребителей. Информация о стремительно меняющихся темах человека, зависящих от его положения, места жительства, возраста, гендерных различий могут использоваться из баз данных, собираемых с большого количества сайтов, которые тот или иной пользователь посещает. Соглашаясь на так называемые “cookies” человек дает свое разрешение на сбор и использовании его данных в рекомендуемой ему рекламе, видеороликов, статей. Даже несмотря на появление ии-контента, который у многих людей вызывает шквал отрицательных эмоций, такие платформы, которые активно применяют алгоритмы пользуются большой популярностью на рынке развлечений и занимают настолько же сильные позиции, как игровая индустрия.

Наиболее резкую критику венчурного подхода высказал бывший топ-менеджер Nexon - Дерек Зуландер, проанализировавший "хайп-циклы" последнего десятилетия. Он задает вопросы с анализом продукта: Дает ли технология принципиально новый опыт; делает ли она существующий опыт значительно лучше; можно ли опробовать ее на практике прямо сейчас. Где проходит грань между расширением контента и его замещением, вложениями в принципиально новый продукт с нуля и финансирование новых полезных слоев благодаря современным технологиям?

С противоречиями между венчурным капиталом и креативной индустрией столкнулась Конференция Разработчиков Игр (Game Developers Conference 2026 - GDC). Инвестор Мориц Байер-Ленц из Lightspeed Venture Partners заявил, что он огорчен нежеланием отрасли принимать генеративный ИИ. Разработчиков, выступающих против, обвинили в "демонизации чудесной новой технологии". Опрос GDC показал, что 52% респондентов считают генеративный ИИ вредным для игровой индустрии, и лишь 7% видят в нем новую ветвь развития компьютерных игр. Примечательно, что среди разработчиков, которые уже используют генеративный ИИ в коммерческих проектах (около 15% опрошенных), уровень скепсиса оказался ожидаемо ниже: 34% из них оценили технологию как полезный инструмент для прототипирования и рутинных задач, но лишь 4% заявили о готовности передать ИИ ключевые креативные функции, такие как написание сценария или дизайн уровней. Основными причинами таких результатов стали доводы об использовании работ художников без согласия, экологическом ущербе, низком качестве "ИИ-мусора" и обесценивании человеческого труда через автоматизацию культурного производства.

Важно понимать, на данный момент генеративный интеллект может работать на благо развития креативных развлечений — финальная проработка рендера для концептов игр; иммерсивная примерка одежды; помощь в оформлении контента. Есть и противоположная функция, когда искусство и осознанная работа попадает в руки к искусственному неживому существу, умеющему анализировать информацию, собирать данные, но не создавать что-либо принципиально новое. В этом и заключается конфликт, который предстает перед нами в XXI веке. Стоит ли использование нового инструмента для работы таких побочных вещей, как фаст-фуд контент, созданный по промту из нескольких ранее сгенерированных видеоматериалов? Решают ли технологии конкретную проблему потребителя, например, неопределенность при онлайн-покупках и является ли это инструментом, повышающим конверсию и улучшающим пользовательский опыт или это переработка старого без добавления "ручного подхода" в погоне за быстрыми охватами и деньгами? Насколько технология применима и помогает ли она в раскрытии единицы контента с новой стороны, привносит ли она пользовательский опыт, который ранее не был доступен?

VR в играх, несмотря на десятилетие развития и миллиардные инвестиции Meta, занимает незначительную долю рынка. Дело не в технологии, а в неудобстве гарнитуры и социальной изоляции. Человек оказывается в незнакомом окружении, в непривычной для вестибулярного аппарата среде, где в лучшем случае, вокруг аватары других игроков, а в худшем — NPS. Такой игровой опыт оказывается слишком некомфортными для долгого погружения в дополнительную и виртуальную реальность, поэтому VR часто приобретает лишь первостепенный интерес пользователя, а затем теряет позиции. На это также ссылаются тест Зуландера.

Еще одним важным измерением противоречия становится вопрос о том, как измеряется "успех" или окупаемость венчурных инвестиций в стартап. Традиционные метрики — выручка, время в приложении — не всегда отражают реальную ценность для пользователя и устойчивость бизнес-модели. В 2025-2026г. аналитические агентства начали внедрять новый показатель — "коэффициент замещения" (displacement ratio), который измеряет, какой процент времени, проведенного в новом продукте, был взят человеком у других категорий развлечений, а какой представляет собой дополнительное время экранной активности [2,6]. Исследования показывают, что у продуктов, проходящих тест Зуландера, коэффициент замещения близок к нулю — они создают новую потребительскую ценность. У "фаст-фуд" платформ, таких как Reels, Shorts, Roblox, коэффициент замещения составляет 60-70% — они перетягивают аудиторию у других развлекательных форматов, но не создают принципиально нового опыта. Если рассматривать статистику хайп-проектов, большинство NFT-игр, например, коэффициент замещения оказывается отрицательным — они не только не удерживают аудиторию, но и снижают общую лояльность к категории, формируя негативный игровой опыт. Благодаря данному показателю, венчурные инвесторы могут более точно оценить долгосрочный потенциал стартапов и не заниматься финансированием проектов, которые перетягивают аудиторию из смежных рынков и создают иллюзию роста.

Венчурный капитал будущего — это капитал, который финансирует не "следующую большую вещь", а "следующий полезный слой" поверх того, что уже работает. Противоречие, обозначенное в начале этой статьи, становится разрешимым через синтез трех ключевых факторов: функциональность, контекст и целостность.

Целесообразность вложения инвестиций рассматривается в проекте, где применение новой технологии решает конкретную задачу пользователя, а не заменяет собой привычный формат

развлечения. Пример с Balenciaga и Apple Vision Pro показывает, что иммерсивность становится инструментом снижения коэффициента возврата товара, борется с неопределенностью клиента и повышает виральность коллекции. Помимо этого, технология не должна ухудшать пользовательский опыт ради инновации. Тест Зуландера объясняет эффективность: если новый опыт не заменяет старый привычный контент, капитал неизбежно уходит в “хайп-цикл” с последующим оттоком аудитории и обесцениванием вложений. Наиболее перспективным направлением синтеза становится гибридизация форматов. Roblox, Shorts, Reels и другие платформы “фаст-фуда” не замещают глубокий опыт, но перераспределяют внимание. Вместо того чтобы бороться с этим трендом, венчурные стратегии должны финансировать проекты, которые встраиваются в экосистемы быстрого потребления, сохраняя при этом возможность для глубокого вовлечения. Уже сейчас наблюдаются первые успешные примеры: игры, интегрированные в вертикальные видео, и UGC-платформы, где пользователь за считанные минуты переключается между коротким контентом и игровой сессией [9].

Грань между расширением контента и его замещением проходит не по технологическому признаку (VR/AR/ИИ), а по функциональному: технологии, дополняющие существующие практики, будь то покупки, обучение или быстрое потребление, получают долгосрочное финансирование и устойчивый рост. Технологии, претендующие на полную замену привычных форматов без кратного улучшения опыта, остаются в зоне риска и неизбежно теряют позиции, теряя кредит доверия как инвесторов, так и пользователей. Венчурный капитал будущего — это не гонка за громкими инновациями, а инвестиции в практичные улучшения, которые органично дорабатывают привычные форматы, делая их функциональнее и удобнее без потери привычных пользовательских сценариев.

Научный руководитель: Доцент кафедры экономической теории, кандидат экономических наук Плешакова Елена Алексеевна

Supervisor: Associate Professor of the Department of Economic Theory, Candidate of Economic Sciences Elena Alekseevna Pleshakova

Список литературы

1. Бергер, И. Заразительный. Психология сарафанного радио: как продукты и идеи становятся популярными / Иона Бергер ; [перевод с английского А. Каничева]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 233 с. — ISBN 978-5-91657-980-2.
2. Кушкин Н.А., Тимофеева О.А. Соавтор, помощник, муза, инструмент: как студенты, преподаватели и представители креативных индустрий видят роль ИИ в своих практиках // КиберЛенинка. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soavtor-pomoschnik-muza-instrument-kak-studenty-prepodavateli-i-predstaviteli-kreativnyh-industriy-vidyat-rol-ii-v-svoih-praktikah> (дата обращения: 02.04.2026).
3. Тишина вместо трафика, смыслы вместо контента» — итоги года для креативной индустрии России // НИУ ВШЭ, Институт развития креативных индустрий. Дискуссия цикла «Перезагрузка бизнеса — 2026». URL: <https://creative.hse.ru/news/6199> (дата обращения: 30.03.2026).
4. Томпсон Д. Хитмейкеры. Наука популярности в эпоху развлечений / [пер. с англ. А. Коробейникова]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 400 с. — ISBN 978-5-00117-003-7.
5. Экономика впечатлений в координатах виртуальных миров // Московская школа управления «Сколково». Лаборатория креативных индустрий МШУ «Сколково». URL: <https://www.skolkovo.ru/researches/ekonomika-vpechatlenij-v-koordinatah-virtualnyh-mirov/> (дата обращения: 25.03.2026).
6. Александров, Д. Мир в розовом свете — какой будет цифровая «реальность» будущего // АРПП «Отечественный софт». URL: <https://arppsoft.ru/boards/immersive/news/experts/18691/> (дата обращения: 02.04.2026).
7. Apple Inc. (2026). Vision Pro Ecosystem Report — March 2026. Cupertino: Apple. URL: <https://www.apple.com/newsroom/2025/06/visionos-26-introduces-powerful-new-spatial-experiences-for-apple-vision-pro/> (дата обращения: 24.03.2026).
8. Ball, M. (2026). The State of Gaming 2026: Navigating the Platform Shift. RedBird Capital / Ball Media Group. URL: <https://www.matthewball.co/all/presentation-the-state-of-video-gaming-in-2026> (дата обращения: 28.03.2026).
9. PitchBook (2026). Emerging Tech Research: Gaming & Immersive Media — Q1 2026 Update. Seattle: PitchBook Data. URL: <https://pitchbook.com/tag/emerging-tech-research> (дата обращения: 28.03.2026).

УДК –

Д.Д. Голенко

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

ЭКОСИСТЕМА СОТВОРЧЕСТВА: РОЛЬ ФАНАТСКОГО ТРУДА И ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО КОНТЕНТА В ФОРМИРОВАНИИ И КАПИТАЛИЗАЦИИ ТРАНСМЕДИЙНЫХ ИГРОВЫХ ВСЕЛЕННЫХ

В статье анализируется трансформация игровой индустрии в условиях развития креативной экономики и платформенных бизнес-моделей. Рассматривается роль пользовательского контента и фанатского труда в формировании экономической ценности трансмедийных игровых вселенных. Особое внимание уделяется механизмам капитализации, сетевым эффектам и противоречиям распределения доходов. На основе теоретических подходов и статистических данных обоснована значимость пользовательской активности как ключевого фактора роста индустрии, а также предложены направления повышения устойчивости цифровых экосистем.

Ключевые слова: креативная экономика, пользовательский контент, фанатский труд, трансмедийные вселенные, платформенная экономика, видеоигры, цифровые платформы, капитализация

D.D.Golenko

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

CREATIVE ECOSYSTEM: THE ROLE OF FAN WORK AND USER CONTENT IN THE FORMATION AND CAPITALIZATION OF TRANSMEDIAL GAME UNIVERSE

The article analyzes the transformation of the gaming industry in the context of the development of the creative economy and platform business models. It examines the role of user-generated content and fan labor in shaping the economic value of transmedia gaming universes. Special attention is paid to the mechanisms of capitalization, network effects, and income distribution issues. Based on theoretical approaches and statistical data, the article substantiates the importance of user activity as a key factor in the growth of the industry and proposes ways to enhance the sustainability of digital ecosystems.

Keywords: creative economy, user-generated content, fan labor, transmedia universes, platform economy, video games, digital platforms, capitalization

Современная игровая индустрия в начале XXI века превратилась в один из наиболее динамично развивающихся и экономически значимых сегментов креативной экономики, демонстрируя устойчивый рост как по объему выручки, так и по уровню вовлеченности аудитории [3; 9]. Креативные индустрии рассматриваются как важный сектор постиндустриальной экономики, основанный на производстве нематериальных активов и интеллектуальной собственности. Их роль в экономическом развитии и культурной политике анализируется в исследованиях международных организаций и научных работах [8; 10]. В условиях цифровизации и глобализации наблюдается переход от традиционной модели производства культурных продуктов к формированию сложных цифровых экосистем, в рамках которых игры перестают быть изолированными продуктами и начинают функционировать как платформы для взаимодействия пользователей, производителей контента и различных индустриальных акторов. Важную роль в этом процессе играет концепция трансмедийного повествования, разработанная Генри Дженкинс, согласно которой единая история распространяется через различные медиаформаты [2]. Данный переход сопровождается изменением логики создания стоимости: она все в большей степени формируется не на этапе производства, а в процессе использования и взаимодействия внутри цифровой среды.

Особое значение в этом процессе приобретает развитие трансмедийных игровых вселенных, представляющих собой комплексные системы, в которых единый интеллектуальный продукт распространяется через множество медиаформатов. Такие вселенные включают не только игровые

продукты, но и фильмы, сериалы, музыкальные проекты, киберспортивные события¹ и мерчандайзинг², формируя интегрированные культурные и экономические пространства. Теоретические основания данного явления были заложены Генри Дженкинс, который рассматривал трансмедийное повествование как стратегию расширения нарратива через различные медиа, где каждый канал дополняет и углубляет общее содержание [3]. В экономическом измерении это означает значительное увеличение потенциала монетизации и продление жизненного цикла интеллектуальной собственности.

Развитие цифровых технологий, включая широкополосный интернет, облачные вычисления и платформенные сервисы, существенно снизило барьеры входа в производство и распространение контента. Это привело к формированию новой модели взаимодействия между производителями и потребителями, в рамках которой пользователи становятся активными участниками создания ценности. В отличие от традиционной индустриальной модели, где производство и потребление были четко разделены, современная игровая индустрия характеризуется их слиянием, что выражается в широком распространении пользовательского контента и фанатской активности.

Важным фактором трансформации индустрии является также изменение структуры спроса. Современные пользователи ориентированы не только на потребление готового продукта, но и на участие в его развитии, персонализацию игрового опыта и взаимодействие с другими участниками. Это приводит к формированию сообществ, которые становятся неотъемлемой частью экономической модели игровых проектов. В рамках таких сообществ создаются новые формы культурного и экономического капитала, включая пользовательский контент, социальные связи и коллективные практики участия.

С точки зрения экономической теории данные процессы могут быть интерпретированы в рамках концепции платформенной экономики, где ключевым источником стоимости является организация взаимодействий между пользователями. Как отмечает Ник Срничек, платформы стремятся к накоплению и монетизации данных, а также к усилению сетевых эффектов, при которых ценность системы возрастает с увеличением числа участников [4]. В игровой индустрии это проявляется в том, что успех проекта определяется не только качеством самого продукта, но и масштабом и активностью пользовательской базы.

Таким образом, современная игровая индустрия представляет собой сложную социально-экономическую систему, в которой пересекаются процессы цифровизации, глобализации и культурного производства. В центре этой системы находится взаимодействие между компаниями и пользователями, формирующее основу экосистем сотворчества. Это создает предпосылки для возникновения новых форм экономической организации, в которых пользовательский контент и фанатский труд становятся ключевыми факторами формирования стоимости. Именно анализ этих процессов и их экономических последствий представляет собой основную задачу настоящего исследования.

Экономическая значимость креативных индустрий в последние годы подтверждается устойчивыми макроэкономическими показателями, демонстрирующими опережающие темпы роста по сравнению с традиционными секторами экономики. Так, в Великобритании креативные индустрии в 2023 году сформировали £124 млрд валовой добавленной стоимости (GVA), что составило около 5,2% национальной экономики, а уже в 2024 году этот показатель увеличился до £145,8 млрд и 5,5% соответственно [7]. При этом темпы роста сектора (4,6%) значительно превысили общий экономический рост, что указывает на структурный сдвиг в сторону экономики знаний и нематериальных активов.

Аналогичная динамика наблюдается и в России, где вклад креативной экономики увеличился с 3,8% ВВП в 2023 году до 4,2 % в 2025 году, а совокупный объем добавленной стоимости достиг 8,26 трлн рублей [1]. Несмотря на более низкую долю по сравнению с ведущими экономиками, темпы роста свидетельствуют о формировании устойчивого сегмента, способного оказывать влияние на структуру национальной экономики.

На глобальном уровне, согласно данным UNCTAD, креативные индустрии обеспечивают около 3% мирового ВВП и более 6% мировой занятости, что делает их одним из ключевых драйверов экономического развития в условиях цифровизации [8]. Более того, цифровые сегменты креативной экономики, включая видеоигры, демонстрируют наиболее высокие темпы роста благодаря масштабируемости цифровых продуктов и глобальному характеру их распространения.

Важно отметить, что экономическая ценность в данном секторе формируется не только за счет прямых продаж контента, но и через экосистемные эффекты, включая монетизацию пользовательской активности, рекламу, подписки и цифровые товары. Это приводит к изменению структуры доходов и

¹Организованные соревнования по видеоиграм, в которых участвуют отдельные игроки или команды. Они могут варьироваться от небольших локальных турниров до масштабных глобальных мероприятий с многомиллионной аудиторией.

²часть процесса маркетинга, определяющая методику продажи товара в магазине. Охватывает размещение продукции, донесение информации о товарах, оформление витрин и прилавков.

усилению роли платформенных моделей, в которых ключевым активом становится не продукт как таковой, а аудитория и ее вовлеченность. В результате креативные индустрии становятся не просто сектором экономики, а основой формирования новых моделей создания стоимости, основанных на данных, взаимодействии и цифровой инфраструктуре.

Ключевой особенностью современной игровой индустрии является трансформация игровых компаний в платформенные экосистемы, в рамках которых основная экономическая ценность создается не столько за счет продажи продукта, сколько за счет организации и монетизации пользовательских взаимодействий. Такие проекты, как Fortnite³ и League of Legends⁴, представляют собой не просто игры, а многофункциональные цифровые платформы, объединяющие различные формы контента, коммуникации и коммерческой активности. Например, Fortnite интегрирует внутриигровые концерты, коллаборации с глобальными брендами и элементы социальной сети, а League of Legends развивает собственную медиаэкосистему, включающую киберспорт, музыкальные проекты и анимационные сериалы.

Экономическая эффективность данной модели обусловлена диверсификацией источников дохода. В отличие от традиционной модели, основанной на единоразовой продаже продукта, платформенные проекты генерируют выручку через микротранзакции, подписки, продажу цифровых предметов, рекламные интеграции и лицензирование интеллектуальной собственности. По оценкам отраслевых аналитиков, рынок внутриигровых покупок составляет более 50% доходов всей игровой индустрии, что свидетельствует о смещении бизнес-модели в сторону сервисной экономики. Это позволяет компаниям получать стабильный поток доходов на протяжении длительного времени, а не только на этапе релиза продукта.

Данная трансформация соответствует теоретической модели платформенного капитализма, разработанной Ник Срничек, в рамках которой компании стремятся к созданию инфраструктур, аккумулирующих данные и обеспечивающих взаимодействие пользователей [4]. В этом контексте ключевым активом становится не контент как таковой, а пользовательская база и данные о ее поведении, позволяющие оптимизировать монетизацию и повышать эффективность бизнес-моделей.

Дополнительным фактором является развитие трансмедийных стратегий, при которых игровые компании расширяют свои проекты за пределы игровой индустрии. Это включает производство сериалов, фильмов, музыкального контента и мерчандайзинга, что позволяет многократно увеличить экономическую отдачу от одного интеллектуального актива. В результате формируется синергетический эффект, при котором различные сегменты экосистемы усиливают друг друга, увеличивая общую капитализацию бренда.

Исходя из этого, можно сказать, что современная игровая индустрия демонстрирует переход от продуктовой логики к логике экосистем и платформ, в которых ключевую роль играют взаимодействие пользователей, данные и способность компании интегрировать различные формы контента в единую экономическую модель.

Особую роль в формировании экономической ценности современных игровых экосистем играет пользовательский контент (user-generated content, UGC), который становится одним из ключевых факторов роста индустрии. Под UGC понимается широкий спектр пользовательской активности, включая создание модификаций (модов)⁵, стриминг⁶, видеоконтент, фан-арт⁷, фан-фикшн⁸ и участие в киберспортивных и

³Компьютерная онлайн-игра в жанрах симулятор выживания и королевская битва. Разработана американской компанией Epic Games совместно с People Can Fly и выпущена в 2017 году.

⁴Многопользовательская компьютерная игра в жанре MOBA. Разработана и выпущена американской компанией Riot Games в 2009 году для платформ Microsoft Windows и macOS.

⁵Пользовательские изменения компьютерной игры, которые вносятся без прямого участия её разработчиков. Такие изменения могут касаться графики, геймплея, сюжета, механик, интерфейса и других аспектов игры.

⁶Прямая трансляция игрового процесса в реальном времени через интернет. Во время стрима стример проходит игру, комментирует происходящее, взаимодействует со зрителями через чат и показывает себя за игрой. Такой формат позволяет создавать интерактивный контент, где контент создаётся «на глазах» у аудитории.

⁷Разновидность творчества поклонников популярных произведений искусства, производное художественное изображение, основанное на каком-либо оригинальном произведении, использующее его идеи сюжета и (или) персонажей.

⁸Фанатская, читательская и писательская практика, в рамках которой непрофессиональные авторы создают собственные тексты, используя сюжеты и героев известных книг, фильмов, комиксов, сериалов, а также биографии знаменитостей.

социальных практиках. В отличие от традиционной модели производства, где контент создается исключительно профессиональными разработчиками, в цифровых экосистемах значительная часть ценности формируется за счет активности пользователей, что принципиально меняет структуру отрасли.

Теоретическое объяснение данного феномена дает концепция «prosumer», предложенная Элвин Тоффлер, согласно которой пользователи одновременно выступают в роли производителей и потребителей контента [6]. В условиях цифровых платформ это приводит к стиранию границ между трудом и досугом, поскольку пользовательская активность, формально являясь добровольной, фактически интегрируется в экономические процессы создания стоимости.

С экономической точки зрения пользовательский контент выполняет ряд стратегически важных функций. Во-первых, он существенно увеличивает жизненный цикл продукта: благодаря модификациям и пользовательским обновлениям игры сохраняют актуальность в течение многих лет без значительных инвестиций со стороны разработчиков. Во-вторых, UGC выполняет функцию децентрализованного маркетинга: пользователи самостоятельно распространяют контент через платформы, такие как YouTube⁹ и Twitch¹⁰, формируя органический спрос. В-третьих, пользовательская активность усиливает сетевые эффекты, увеличивая вовлеченность и удержание аудитории, что напрямую влияет на доходы компаний.

Феномен фанатского труда в данном контексте рассматривается как форма неоплачиваемой цифровой занятости. Согласно теоретическому подходу Тициана Терранова, пользовательская активность представляет собой «бесплатный труд», который, несмотря на добровольный характер, интегрирован в капиталистические модели производства и служит источником прибыли для платформ [5]. Пользователи фактически выполняют функции маркетинга, тестирования и частично разработки, создавая добавленную стоимость без прямой финансовой компенсации.

Дополнительным аспектом является то, что пользовательский контент формирует нематериальные активы, включая социальный капитал и культурную значимость бренда. Сообщества игроков становятся важным элементом конкурентного преимущества, поскольку они обеспечивают устойчивость проекта и его долгосрочную капитализацию. В условиях высокой конкуренции именно наличие активного сообщества часто определяет успех или провал игрового продукта.

Из вышесказанного следует, что пользовательский контент и фанатский труд становятся не вспомогательным элементом, а центральным механизмом создания стоимости в игровой индустрии. Их роль выходит за рамки культурного участия и приобретает четко выраженное экономическое значение, что требует переосмысления традиционных представлений о производстве, труде и распределении доходов в цифровой экономике.

Несмотря на высокую экономическую эффективность платформенных игровых экосистем, данная модель содержит фундаментальное структурное противоречие, связанное с распределением создаваемой стоимости. С одной стороны, значительная часть ценности формируется коллективно — за счет пользовательского контента, фанатской активности и вовлеченности аудитории. С другой стороны, механизмы присвоения этой ценности остаются централизованными и контролируются компаниями — владельцами платформ и интеллектуальной собственности. В результате возникает асимметрия, при которой пользователи выступают источником экономической ценности, но не являются ее полноценными бенефициарами.

Данное противоречие имеет институциональную природу и обусловлено несколькими ключевыми факторами. Во-первых, права на интеллектуальную собственность полностью принадлежат компаниям, что закрепляет их монопольное положение в вопросах распределения доходов. Любой пользовательский контент, создаваемый внутри платформы, как правило, регулируется лицензионными соглашениями, которые ограничивают возможности его коммерческого использования вне экосистемы. Во-вторых, функционирование пользовательской активности происходит в рамках централизованных платформ, контролируемых корпорациями, что создает зависимость от алгоритмов, правил и политик модерации. Это означает, что доступ к аудитории, видимость контента и возможности монетизации определяются не рынком в классическом смысле, а архитектурой платформы.

В-третьих, важную роль играет отсутствие универсальных механизмов экономического участия пользователей. Несмотря на существование отдельных программ монетизации (например, партнерские программы стриминговых сервисов или creator economy¹¹ в Fortnite), подавляющее большинство пользователей не получает прямого финансового вознаграждения за свой вклад. Это приводит к

⁹платформа для обмена видео, видеохостинг. Пользователи могут загружать видеоролики, просматривать их и комментировать. Это могут быть разные форматы — от развлекательных видео и блогов до образовательных материалов и клипов.

¹⁰видеостриминговый сервис, специализирующийся на тематике компьютерных игр, в том числе трансляциях геймплея и киберспортивных турниров.

формированию скрытой формы цифрового труда, который не учитывается в традиционных экономических показателях, но оказывает существенное влияние на капитализацию компаний.

С точки зрения теории платформенной экономики, данная ситуация объясняется стремлением платформ к максимизации сетевых эффектов и удержанию контроля над инфраструктурой. Как отмечает Ник Срничек, платформы стремятся к концентрации данных и управлению потоками взаимодействий, поскольку именно это обеспечивает устойчивую прибыль [4]. В результате формируется модель, в которой пользовательская активность становится ключевым ресурсом, но условия ее использования определяются исключительно владельцами платформ.

Дополнительным аспектом является неравномерное распределение доходов внутри самой пользовательской среды. Даже в рамках существующих механизмов монетизации основная часть доходов концентрируется у ограниченного числа популярных контент-мейкеров¹², тогда как большинство участников остается вне экономической системы. Это усиливает социально-экономическое неравенство и формирует иерархическую структуру внутри цифровых сообществ.

Следовательно, противоречие между коллективным созданием ценности и ее централизованным присвоением является не временным эффектом, а системной характеристикой платформенной экономики. Его наличие определяет как устойчивость, так и потенциальные риски дальнейшего развития игровой индустрии, включая снижение доверия пользователей, рост конфликтов внутри сообществ и необходимость институциональных изменений.

Преодоление выявленного противоречия между коллективным созданием ценности и ее централизованным присвоением требует формирования новых институциональных и экономических механизмов, адаптированных к специфике платформенной экономики. В первую очередь, необходим переход от модели одностороннего контроля к более сбалансированной системе взаимодействия, в рамках которой пользователи рассматриваются не только как источник активности, но и как участники экономических отношений.

Одним из ключевых направлений является внедрение моделей распределения доходов (revenue sharing), позволяющих пользователям получать долю прибыли, генерируемой их контентом. Практические элементы таких систем уже реализуются, например, в экосистемах Fortnite, где часть доходов распределяется между создателями пользовательских карт и контента. Развитие подобных механизмов способствует формированию более устойчивой модели, в которой интересы платформы и пользователей частично совпадают, а мотивация к созданию качественного контента усиливается.

Вторым важным направлением выступает создание официальных маркетплейсов¹³ пользовательского контента, интегрированных в игровые платформы. Такие решения позволяют легализовать и структурировать экономическую активность пользователей, обеспечивая прозрачность сделок, защиту прав авторов и возможность масштабирования. Дополнительным преимуществом является формирование новых источников дохода как для компаний, так и для самих пользователей, что способствует развитию внутренней экономики платформ.

Значительную роль играет также поддержка моддинга¹⁴ и открытых инструментов разработки. Предоставление пользователям программных интерфейсов (SDK), редакторов уровней и документации снижает барьеры для участия в создании контента и увеличивает его разнообразие. В долгосрочной перспективе это позволяет компаниям снижать издержки на разработку и одновременно усиливать сетевые эффекты, поскольку активное сообщество становится источником постоянного обновления контента.

Дополнительным направлением является развитие гибких моделей регулирования интеллектуальной собственности, позволяющих учитывать вклад пользователей. Это может включать использование лицензий, допускающих частичную коммерциализацию пользовательского контента, а также внедрение механизмов совместного владения или распределенных прав. Подобные подходы позволяют смягчить институциональную асимметрию и создать более справедливую систему распределения доходов.

¹¹ система монетизации, которая позволяет создателям контента получать доход от их работы в игре. Она включает несколько механизмов, основанных на вовлечённости игроков и других показателях.

¹² специалист, который создает и публикует оригинальный контент для аудитории в интернете. Контент может быть в различных форматах: текст, изображения, видео, аудио, инфографика и т. д.

¹³ онлайн-платформа, которая объединяет продавцов и покупателей в одном месте. Цифровой торговый центр, где разные компании предлагают свои товары или услуги, а покупатели могут выбирать, сравнивать и приобретать их на одной площадке.

¹⁴ процесс внесения изменений в конструкцию, дизайн или функциональность чего-либо с целью улучшения, персонализации или достижения индивидуальных характеристик.

Наряду с этим, важным элементом становится алгоритмическая поддержка пользовательского контента. Платформы способны управлять видимостью и распространением контента через рекомендательные системы, и перераспределение внимания в пользу пользовательских работ может значительно повысить их экономическую значимость. Это особенно важно в условиях высокой конкуренции за внимание аудитории, где алгоритмы фактически определяют доступ к рынку.

Не менее значимым является развитие партнерских моделей взаимодействия с сообществами, включая грантовые программы, конкурсы и акселераторы для контент-мейкеров. Такие инструменты позволяют интегрировать наиболее активных участников в формальные производственные процессы, трансформируя неформальную активность в институционализированную форму занятости.

В совокупности указанные меры формируют основу для перехода к более устойчивой модели платформенной экономики, в которой создаваемая пользователями ценность частично перераспределяется в их пользу. Это способствует долгосрочной капитализации игровых экосистем за счет роста доверия и вовлеченности аудитории. Дальнейшее развитие цифровых платформ приведет к усилению их влияния на индустрию, росту концентрации рынка и зависимости от пользовательской активности, что соответствует логике платформенной экономики [4; 9].

В результате проведенного анализа можно констатировать, что современная игровая индустрия претерпевает фундаментальную трансформацию, переходя от модели производства отдельных продуктов к формированию комплексных цифровых экосистем, основанных на принципах платформенной экономики и сетевых эффектов. В этих условиях пользовательский контент и фанатский труд перестают играть вспомогательную роль и становятся ключевыми элементами создания экономической ценности, обеспечивая рост вовлеченности аудитории, снижение издержек и расширение возможностей монетизации.

Вместе с тем выявленное противоречие между коллективным характером производства ценности и ее централизованным присвоением указывает на наличие институциональных ограничений, сдерживающих устойчивое развитие данной модели. Пользователи, выступая активными участниками создания контента, остаются ограниченными в возможностях участия в распределении доходов, что формирует асимметричную структуру экономических отношений внутри платформ.

Проведенный анализ показывает, что дальнейшее развитие игровой индустрии будет определяться способностью компаний адаптироваться к новым условиям и выстраивать более сбалансированные модели взаимодействия с пользовательскими сообществами. Внедрение механизмов распределения доходов, развитие маркетплейсов пользовательского контента, поддержка моддинга и совершенствование регулирования интеллектуальной собственности способны не только снизить существующие противоречия, но и повысить эффективность функционирования платформенных экосистем.

Дальнейшее развитие цифровых платформ приведет к усилению их влияния на индустрию, росту концентрации рынка и зависимости от пользовательской активности, что соответствует логике платформенной экономики [4; 9]. Это делает вопросы устойчивости, доверия и справедливого распределения ценности ключевыми для долгосрочного развития отрасли. В условиях усиления конкуренции именно способность формировать и поддерживать активные сообщества пользователей становится определяющим фактором экономического успеха.

Подводя итоги, можно сказать, что игровая индустрия выступает не только как сектор креативной экономики, но и как пространство формирования новых социально-экономических моделей, в которых взаимодействие пользователей и компаний становится основой создания стоимости. Перспективы ее развития связаны с дальнейшей институционализацией сотворчества, при которой пользователи будут интегрированы в экономические процессы на более равноправной основе, что позволит обеспечить устойчивость и долгосрочную капитализацию цифровых экосистем.

Научный руководитель: Доцент кафедры экономической теории, кандидат экономических наук Плешакова Елена Алексеевна

Supervisor: Associate Professor of the Department of Economic Theory, Candidate of Economic Sciences Elena Alekseevna Pleshakova

Список литературы

1. Росстат. Креативная экономика России. URL: https://www.rosstat.gov.ru/statistics/Creative_Economy (дата обращения: 24.03.2026);
2. Jenkins H. Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. New York: NYU Press, 2006. URL: <https://hostnezt.com/cssfiles/journalism/Convergence%20Culture%20Where%20Old%20and%20New%20Media%20Collide%20By%20Jenkins.pdf> (дата обращения: 24.03.2026);

3. *Hesmondhalgh D.* The Cultural Industries. London: Sage, 2019. URL: <https://djvu.online/file/vXhEEDIf6ntEK?ysclid=mnrxdu6ng0760203643> (дата обращения: 24.03.2026);
4. *Srnicek N.* Platform Capitalism. Cambridge: Polity Press, 2017. URL: https://id.hse.ru/data/2019/10/22/1529834838/Srnicek_2_ed.-text_....pdf (дата обращения: 24.03.2026);
5. *Terranova T.* Free Labor: Producing Culture for the Digital Economy // Social Text. 2000. № 63. URL: https://monoskop.org/images/6/6d/Terranova_Tiziana_2000_Free_Labor_Producing_Culture_for_the_Digital_Economy.pdf (дата обращения: 24.03.2026);
6. *Toffler A.* The Third Wave. New York: Bantam Books, 1980. URL: https://virmk.ru/read/present_past_pdf/Toffler_Tretiya_volna.pdf (дата обращения: 24.03.2026);
7. UK Government. DCMS Economic Estimates: Gross Value Added 2024 (Provisional). URL: <https://www.gov.uk/government/statistics/dcms-economic-estimates-gva-2024-provisional> (дата обращения: 24.03.2026);
8. UNCTAD. Creative Economy Outlook 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2024d2_en.pdf (дата обращения: 24.03.2026);
9. *Flew T., Cunningham S.* Creative Industries After the First Decade of Debate. Creative industries after the first decade of debate. The Information Society, 26(2). URL: <https://eprints.qut.edu.au/39360/1/c39360.pdf> (дата обращения: 24.03.2026);
10. *Flew T.* The Creative Industries: Culture and Policy. London: Sage, 2022. URL: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/the-creative-industries/book233058> (дата обращения: 24.03.2026).

References

1. Rosstat. Kreativnaja jekonomika Rossii. URL: https://www.rosstat.gov.ru/statistics/Creative_Economy [Rosstat. Russia's Creative Economy]. (дата обращения: 24.03.2026);
2. *Jenkins H.* Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. New York: NYU Press, 2006. URL: <https://hostnezt.com/cssfiles/journalism/Convergence%20Culture%20Where%20Old%20and%20New%20Media%20Collide%20By%20Jenkins.pdf> (дата обращения: 24.03.2026);
3. *Hesmondhalgh D.* The Cultural Industries. London: Sage, 2019. URL: <https://djvu.online/file/vXhEEDIf6ntEK?ysclid=mnrxdu6ng0760203643> (дата обращения: 24.03.2026);
4. *Srnicek N.* Platform Capitalism. Cambridge: Polity Press, 2017. URL: https://id.hse.ru/data/2019/10/22/1529834838/Srnicek_2_ed.-text_....pdf (дата обращения: 24.03.2026);
5. *Terranova T.* Free Labor: Producing Culture for the Digital Economy // Social Text. 2000. № 63. URL: https://monoskop.org/images/6/6d/Terranova_Tiziana_2000_Free_Labor_Producing_Culture_for_the_Digital_Economy.pdf (дата обращения: 24.03.2026);
6. *Toffler A.* The Third Wave. New York: Bantam Books, 1980. URL: https://virmk.ru/read/present_past_pdf/Toffler_Tretiya_volna.pdf (дата обращения: 24.03.2026);
7. UK Government. DCMS Economic Estimates: Gross Value Added 2024 (Provisional). URL: <https://www.gov.uk/government/statistics/dcms-economic-estimates-gva-2024-provisional> (дата обращения: 24.03.2026);
8. UNCTAD. Creative Economy Outlook 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2024d2_en.pdf (дата обращения: 24.03.2026);
9. *Flew T., Cunningham S.* Creative Industries After the First Decade of Debate. Creative industries after the first decade of debate. The Information Society, 26(2). URL: <https://eprints.qut.edu.au/39360/1/c39360.pdf> (дата обращения: 24.03.2026);
10. *Flew T.* The Creative Industries: Culture and Policy. London: Sage, 2022. URL: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/the-creative-industries/book233058> (дата обращения: 24.03.2026).

УДК –

Е. Д. Городилова

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

ЭКОНОМИКА МЕТАВСЕЛЕННЫХ И РАЗВИТИЕ ИГРОВОЙ ИНДУСТРИИ

В статье рассматриваются особенности формирования и функционирования экономики метавселенных в контексте развития игровой индустрии; анализируется трансформация виртуальных пространств в самостоятельные экономические системы, включающие процессы производства, распределения и обмена цифровых товаров и услуг; особое внимание уделяется роли игровой индустрии как инфраструктурной основы метавселенных, а также механизмам функционирования внутриигровых рынков, включая создание цифровых активов, их оборот и ценообразование. В статье также выявлены ключевые сходства и различия между виртуальной и реальной экономикой, включая зависимость цифровых рынков от разработчиков платформ и ограниченность правового регулирования. Обосновано, что метавселенные становятся частью глобальной экономической системы и участвуют в перераспределении мирового капитала. В результате сделан вывод о том, что метавселенные представляют собой новую стадию развития экономических отношений, в которой игровая индустрия выступает базовым элементом формирования цифровых рынков, а виртуальные активы – полноценным экономическим ресурсом с инвестиционным потенциалом.

Ключевые слова: метавселенные, игровая индустрия, цифровая экономика, виртуальная собственность, цифровые активы, внутриигровые рынки, финансовизация, глобальный капитал, цифровые товары, экономика игр

E.D. Gorodilova

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

METaverse ECONOMICS AND THE DEVELOPMENT OF THE GAMING INDUSTRY

This article examines the formation and functioning of the metaverse economy in the context of the gaming industry's development. It analyzes the transformation of virtual spaces into independent economic systems, encompassing the production, distribution, and exchange of digital goods and services. Special attention is paid to the role of the gaming industry as the infrastructural foundation of metaverses, as well as the mechanisms of in-game markets, including the creation, circulation, and pricing of digital assets. The article also identifies key similarities and differences between virtual and real economies, including the dependence of digital markets on platform developers and the limitations of legal regulation. It is argued that metaverses are becoming part of the global economic system and participating in the redistribution of global capital. The conclusion is that metaverses represent a new stage in the development of economic relations, in which the gaming industry serves as a fundamental element in the formation of digital markets, and virtual assets are a full-fledged economic resource with investment potential.

Keywords: metaverses, gaming industry, digital economy, virtual property, digital assets, in-game markets, financialization, global capital, digital goods, game economy

В условиях цифровой трансформации мировой экономики формируется новая среда экономических отношений, связанная с развитием метавселенных. Под метавселенными понимаются цифровые пространства, в которых осуществляется взаимодействие пользователей, создание и обмен активами, а также формируются устойчивые экономические системы. В научной литературе они рассматриваются как новая форма цифровой экономики, потенциальная бизнес-модель будущего, экономическое пространство, в котором воспроизводятся базовые механизмы производства, распределения и обмена [2; 9]. В отличие от традиционных онлайн-платформ, метавселенные обладают признаками автономных экономических систем, включая наличие внутренних рынков, цифровых валют и активов, механизмов ценообразования и формами собственности.

Игровая индустрия выступает ключевой основой формирования данных систем – теоретически экономика метавселенных базируется на синтезе классических экономических теорий и концепций цифровой экономики. В работах Э. Кастроновы виртуальные миры рассматриваются как полноценные

экономические системы, воспроизводящие процессы производства и распределение ресурсов [15, с. 5–12], а Европейский центральный банк определяет виртуальные валюты как инструменты, выполняющие функции средства обмена и накопления, хотя и находящиеся вне традиционной финансовой системы [16]. В видеоиграх это реализуется через совокупность механизмов, где разработчики задают правила функционирования системы, а пользователи формируют спрос и участвуют в создании ценности. В результате, игровые платформы функционируют как управляемые экономики с элементами рыночного саморегулирования. Современные исследования дополняют эти подходы, рассматривая метавселенные как гибридные системы, сочетающие централизованное управление и рыночные механизмы [9].

Производство в игровой индустрии носит специфический характер: оно заключается не только в создании игрового продукта, но и в генерации цифровых активов, которые определяются как нематериальные объекты, обладающие экономической ценностью и участвующие в обмене [16; 4] – внутриигровых предметов, валют и косметических элементов, которые в свою очередь являются виртуальной собственностью, интерпретируемой как форма владения цифровыми объектами, закрепленная правилами платформы [9]. Распределение осуществляется через игровые механики (награды, дроп-системы¹), а обмен реализуется через внутриигровые рынки и внешние торговые площадки, представляющие собой системы обмена, функционирующие на основе спроса и предложения [8]. Европейский центральный банк указывает, что виртуальные валюты и активы могут выполнять функции средства обмена и накопления, приближаясь к экономическим инструментам реального мира [16].

Для анализа данных переменных используются показатели ликвидности цифровых активов, объема транзакций, динамики цен и степени вовлеченности пользователей – пользовательской активностью, которая выступает фактором формирования спроса и предложения, а инвестиционное поведение отражает использование цифровых активов как инструмента накопления стоимости [1; 3]. Эти показатели позволяют оценить устойчивость и эффективность виртуальных экономик. Например, ликвидность определяется скоростью реализации цифровых активов, а волатильность – степенью изменения их стоимости во времени. Подобные метрики широко применяются в исследованиях цифровых рынков [1; 11].

Взаимосвязь между пользовательской активностью, объемом цифровых активов и динамикой цен обусловлена взаимодействием спроса и предложения на рынке. Рост активности пользователей приводит к увеличению спроса, что стимулирует рост цен и инвестиционной привлекательности активов. В свою очередь, увеличение стоимости активов привлекает новых участников, формируя эффект самоподдерживающегося роста. Данная модель соответствует классическим рыночным механизмам, но дополняется влиянием разработчиков как регулирующего субъекта. Они могут влиять на объем предложения, внедряя новые технологии, улучшая платформы и управляя эмиссией активов, что позволяет разработчикам не только поддерживать стабильность рынка, но и стратегически управлять его динамикой, создавая дополнительные возможности для роста и развития экосистемы.

Несмотря на значительное количество исследований, существует исследовательский пробел, связанный с недостаточным анализом конкретных игровых экономик как эмпирических моделей метавселенных. Большинство работ рассматривает метавселенные на абстрактном уровне, не анализируя реальные кейсы. Кроме того, недостаточно изучена взаимосвязь между внутриигровыми рынками и глобальной экономикой. Настоящее исследование восполняет данный пробел за счет анализа конкретных игровых систем и их сопоставления с реальными экономическими процессами.

Игровая индустрия является базовой средой формирования метавселенных. Современные видеоигры уже обладают характеристиками полноценных экономик: наличием валют, рынков и механизмов обмена. Производство в них выражается в создании цифровых активов, распределение – через игровые механики, а обмен – через торговые платформы. Эти процессы подробно описаны в исследованиях виртуальных экономик [15; 16].

Наиболее показательным примером является Counter-Strike: Global Offensive², где сформирован развитый рынок цифровых активов. Внутриигровые предметы, такие как скины³, обладают рыночной стоимостью, которая определяется их редкостью и спросом [10]. Пользователи активно участвуют в торговле, используя как встроенные инструменты, так и внешние площадки [14].

1 это механизм, который позволяет игрокам получать случайные или ограниченные по времени внутриигровые предметы (скины, кейсы, граффити и другие ресурсы) в качестве награды за определенные действия в игре. Такие системы часто используются для мотивации игроков, пополнения коллекций или поддержания активности в игре.

2 многопользовательская компьютерная игра в жанре тактического шутера от первого лица, разработанная компаниями Valve и Hidden Path Entertainment.

3 (с англ. skin – «кожа») косметические предметы, которые меняют внешний вид персонажа, оружия или других визуальных элементов игры.

На примере процесса купли-продажи игрока Соколова Е. видно, как косметические игровые предметы, такие как наклейки и лимитированное оружие, могут стать активами. Соколов начал инвестировать в CS:GO, покупая наклейки и оружие из операции Shattered Web⁴. Наклейки, особенно с автографами топовых игроков, популярны среди фанатов и могут значительно вырасти в цене. Например, после турнира Starladder Berlin⁵ 2019 он закупился наклейками на сумму около 50 000 ₽. В течение полугода цены на некоторые из них выросли на 1590%, принесла значительную прибыль. Его портфель также включает лимитированное оружие, стоимость которого варьируется от 3000 до 50 000 ₽ [14].

Hold Days	Generated by t.me/TradeMateBot Item Name	Qty #	Price Buy	Now	Income %	RUB [#1]
74	Sticker-simple-Berlin 2019	250	15.0	156.74	+809.1	+38341.0
65	Sticker-Zyw00-Berlin 2019	600	12.94	70.72	+375.3	+29149.2
74	Shattered Web Case	400	50.0	116.73	+103.1	+20622.0
65	P90-Astral Jörmungandr (MW)	5	1500.0	4864.08	+182.1	+13658.7
57	Sticker-Cloud9 (Holo)-DreamHack 2014	4	5000.0	8899.76	+54.9	+10971.2
65	P90-Astral Jörmungandr (FN)	4	1800.0	5105.55	+146.8	+10567.3
74	Sticker-kennyS-Berlin 2019	100	27.0	142.54	+359.3	+9701.0
65	Desert Eagle-Emerald Jörmungandr (FN)	3	1900.0	5714.75	+161.7	+9215.5
74	Sticker-simple (Foil)-Berlin 2019	10	85.0	985.0	+908.2	+7719.5
65	AUG-Midnight Lily (FN)	3	1250.0	3200.72	+122.8	+4609.9
74	Sticker-Zyw00 (Foil)-Berlin 2019	10	50.0	564.99	+883.1	+4415.4
43	SCAR-20-Stone Mosaico (MW)	700	11.7	19.95	+48.3	+3959.6
43	CZ75-Auto-Indigo (MW)	700	11.7	19.95	+48.3	+3959.6
43	R8 Revolver-Canal Spray (MW)	700	11.7	19.68	+46.3	+3795.1
65	Sticker-Natus Vincere (Holo)-DreamHack 2014	1	5000.0	9822.07	+70.9	+3545.2
65	Berlin 2019 Legends Autograph Capsule	30	16.0	141.45	+669.1	+3211.8
65	SSG 08-Red Stone (MW)	500	12.0	20.89	+51.5	+3087.1
65	Berlin 2019 Returning Challengers Autograph Cap...	30	16.0	129.0	+601.4	+2886.9
65	Berlin 2019 Minor Challengers Autograph Capsule	30	16.0	103.2	+461.2	+2213.5
65	Sticker-FURIA (Holo)-Katowice 2019	1	1700.0	4450.39	+127.8	+2171.8
65	Sticker-Fallen (Gold)-Berlin 2019	4	2437.0	3321.39	+18.6	+1810.4
65	AK-47-Baroque Purple (FT)	52	86.0	136.29	+37.9	+1693.8
65	Tec-9-Rust Leaf (FN)	31	27.0	84.1	+171.0	+1431.2
65	M4C-10-Surfwood (FN)	500	9.0	13.02	+25.9	+1163.7
37	Sticker-MIBR (Holo)-Katowice 2019	11	260.0	352.02	+17.8	+508.8
62	Sticker-Boomb14 (Gold)-Berlin 2019	1	2000.0	2150.0	-6.5	-129.5
9	Sticker-Vitality (Holo)-Katowice 2019	12	320.0	355.04	-3.5	-133.4
68	Chroma 3 Case	1000	2.91	2.91	-13.0	-378.3
62	Sticker-NRG (Foil)-Katowice 2019	5	480.4	432.77	-21.6	-519.5
30	Sticker-coldzera (Gold)-Berlin 2019	1	3300.0	2953.36	-22.1	-730.6
53	Desert Eagle-Blaze (FN)	1	26600.0	29637.11	-3.1	-815.7
65	Sticker-NBK- (Gold)-Berlin 2019	3	1500.0	1349.0	-21.8	-979.1
30	P2000-Ocean Foam (FN)	1	7100.0	6570.52	-19.5	-1383.6
30	Sticker-iBUYPOWER-DreamHack 2014	1	6400.0	5434.21	-26.1	-1672.2
55	Sticker-Tyloo (Holo)-Berlin 2019	57	366.93	281.64	-33.2	-6948.5

Total spent: 220810.7 | Current value: 452325.9 | Total profit: 172712.8

Так выглядит инвентарь Соколова Е. на период 2020 года.
Стоимость предметов – примерно 452 тысячи рублей.

Экономика CS:GO демонстрирует классические рыночные закономерности. Например, ограниченное предложение редких предметов приводит к росту их стоимости, что аналогично рынкам дефицитных товаров в реальной экономике. Кроме того, наблюдаются спекулятивные операции, когда пользователи приобретают активы с целью их последующей перепродажи по более высокой цене.

Дополнительно внутриигровая экономика включает систему вознаграждений, валюту и механизмы закупки, которые моделируют реальные экономические процессы, включая распределение ресурсов и принятие решений игроками [12]. Из чего следует, что экономика CS:GO демонстрирует классические рыночные механизмы:

- формирование цены через спрос и предложение;
- наличие дефицита;
- спекулятивные операции;
- инвестиционное поведение пользователей.

4 (с англ. shattered web – «расколотая сеть») – девятая операция в Counter-Strike: Global Offensive, выпущенная 18 ноября 2019 года, которая сменила операцию Hydra и официально завершилась 30 марта 2020 года.

5 Пятнадцатый турнир серии Major по Counter-Strike: Global Offensive. Он проходил с 23 августа по 8 сентября 2019 года в Берлине (Германия). Призовой фонд составил 1 миллион долларов США.

Схожие процессы наблюдаются в Dota 2⁶, где внутриигровая экономика также основана на торговле цифровыми активами. Однако здесь большую роль играет пользовательская активность, включая участие в игровых событиях и создание контента [6].

В отличие от CS:GO, где ключевую роль играет редкость предметов, в Dota 2 важным фактором становится вовлеченность игроков, что формирует гибридную модель экономики, сочетающую элементы труда (игровая активность) и капитала (владение цифровыми активами).

Данную модель можно рассмотреть на примере пользовательского опыта игрока Dota 2 Малахова А., который благодаря продаже игровых активов заработал капитал на игровом рынке.

В 2012 году в игру добавили интересный косметический предмет – костяной коготь для героя Пудж. После турнира The International 2012⁷ года с участием команды «NAVI»⁸ этот предмет стал валютой. Его нельзя было купить в магазине, он выпадал из сундуков, которые вскоре должны были исчезнуть. Малахов скупал сундуки и ключи, веря в рост цен. Вскоре хук стал измерять стоимость дорогих предметов, цена на него выросла в 20 раз, с 3000 до 60 000₽. Он обменивал вещи игроков на хуки и перепродавали их с наценкой, что приносило прибыль. За лето у Малахова увеличился инвентарь почти на тысячу ключей, а после спада ажиотажа он зарабатывал по 5000–10000₽ в месяц [6].



Рост цены на косметический предмет Костяной коготь для героя Пудж с 2012 по 2018 год.

Отдельного анализа требует метавселенная Decentraland⁹, которая представляет собой более сложную экономическую систему по сравнению с игровыми платформами.

В Decentraland реализована модель виртуальной собственности, основанная на блокчейн-технологиях¹⁰. Пользователи могут приобретать цифровую землю, создавать объекты и осуществлять коммерческую деятельность, что делает ее привлекательной для брендов и знаменитостей. Капитализация

⁶ многопользовательская командная компьютерная игра в жанре MOBA, разработанная и изданная корпорацией Valve. Это идейное продолжение DotA – пользовательской карты-модификации для игры Warcraft III: Reign of Chaos и дополнения к ней Warcraft III: The Frozen Throne.

⁷ второй турнир по игре Dota 2, проведенный компанией Valve. Соревнование проходило в Сиэтле (США) с 26 августа по 2 сентября 2012 года.

⁸ (от лат. natus vincere – «рожденные побеждать») – мультигейминговая киберспортивная организация.

⁹ платформа виртуальной реальности (метавселенная), основанная на блокчейне Ethereum. Позволяет пользователям владеть, создавать и торговать виртуальными активами и цифровой недвижимостью.

¹⁰ это система хранения и передачи данных, которая использует распределенную базу данных в виде последовательных блоков, связанных между собой криптографическими методами. Эти блоки образуют цепочку, где каждый блок содержит информацию и ссылку на предыдущий, что обеспечивает целостность и неизменность данных.

Decentraland достигла \$4,8 млрд, а ее популярность привлекла такие компании, как Coca-Cola и Sotheby's. С ростом интереса к метавселенным и их геймифицированным функциям, миллионы геймеров могут перейти на эту и подобные платформы, расширяя границы общения и взаимодействия в интернете. Согласно аналитическим данным, инвестиции в подобные проекты достигают значительных объемов, что свидетельствует о включении метавселенных в глобальный рынок капитала [5].

В отличие от игровых экономик, где контроль полностью принадлежит разработчикам, Decentraland демонстрирует более децентрализованную модель управления. Однако зависимость от платформы и технической инфраструктуры сохраняется [13].

Экономики игровых платформ и метавселенных воспроизводят базовые законы реальной экономики, а сравнение виртуальных и реальных экономик показывает наличие как сходств, так и различий.

В виртуальных системах сохраняются основные экономические законы: спрос и предложение, ограниченность ресурсов и конкуренция [15]. Например, рост спроса на редкие предметы в CS:GO приводит к увеличению их стоимости, аналогично рынкам редких товаров в реальной экономике [10; 14]. Принцип ограниченности ресурсов также полностью сохраняется: редкие предметы или цифровая земля имеют ограниченное предложение, что формирует их ценность – аналогичным образом работает рынок недвижимости в реальной экономике. Функционирование внутриигровых рынков демонстрирует сходство с финансовыми рынками: например, пользователи могут приобретать цифровые активы с целью последующей перепродажи, рассчитывая на рост их стоимости, что соответствует инвестиционному поведению на фондовом рынке. Финансовизация игровой индустрии проявляется в использовании цифровых активов как инвестиционных инструментов, где пользователи приобретают предметы с целью получения прибыли, что сближает игровые рынки с финансовыми рынками [3]. Рынок метавселенных демонстрирует устойчивый рост и привлекает значительные инвестиции, что подтверждается аналитическими данными [11] – это свидетельствует о его интеграции в глобальную экономическую систему.

Однако существуют и принципиальные отличия, которые заключаются в подходах к оценке степени автономности таких экономик: в виртуальных экономиках разработчики выполняют функцию центрального регулятора, контролируя эмиссию ресурсов и правила рынка, что является отличием от реальной экономики, где подобные функции распределены между различными институтами. Кроме того, цифровые активы не обладают материальной природой, что усложняет их правовое регулирование и оценку. Европейский центральный банк отмечает, что виртуальные валюты и активы остаются вне традиционной финансовой системы и характеризуются высокой волатильностью [16].

Как следствие, метавселенные представляют собой новую форму экономической организации, в которой цифровые активы становятся самостоятельным видом капитала. Игровая индустрия выступает ключевым фактором их формирования, а внутриигровые рынки – экспериментальной моделью экономических процессов. Современные исследования сходятся в признании метавселенных как новой формы экономической среды, а большинство авторов подчеркивает роль цифровых активов и внутриигровых рынков как ключевых элементов системы [1; 2; 9]. Рынок метавселенных демонстрирует устойчивый рост и привлекает значительные инвестиции. Это свидетельствует о том, что данные системы становятся частью глобальной экономики и участвуют в перераспределении капитала.

Будущее экономики метавселенных напрямую связано с дальнейшей цифровизацией и интеграцией игровых экосистем в глобальную экономику. Уже сейчас наблюдается переход от изолированных игровых рынков к более сложным системам, где цифровые активы могут использоваться за пределами одной платформы. Исследования фиксируют рост инвестиций и масштабирование рынка метавселенных, что свидетельствует о формировании нового сегмента мировой экономики [11; 2].

Одним из ключевых направлений развития станет интероперабельность цифровых активов, то есть возможность использования одного и того же актива в разных средах. Но на данный момент времени это почти утопия, потому что платформы ревниво охраняют свои «песочницы», но экономически это логичный следующий шаг, что позволит превратить игровые предметы из локальных ценностей в элементы глобального цифрового капитала.

Второй важный вектор – дальнейшая финансовизация. Игровые активы уже выполняют функции инвестиций, но в будущем их роль усилится: появятся более сложные финансовые инструменты на базе игровых активов, возрастет участие институциональных инвесторов и усилится связь с криптоэкономикой и цифровыми валютами [16; 3].

Третий тренд – переход к пользовательской экономике, где игроки все чаще выступают не просто потребителями, а создателями контента и стоимости. Это означает перераспределение доходов внутри платформ и усиление роли пользователей как экономических агентов.

Игры вроде Counter-Strike: Global Offensive и Dota 2 уже показали, что внутриигровые рынки могут функционировать как полноценные экономические системы. Их дальнейшее развитие пойдет по нескольким направлениям.

Во-первых, усложнение экономических моделей. Если раньше экономика ограничивалась торговлей предметами, то теперь появляются целые экосистемы с внутренними рынками, инвестициями и даже элементами финансовых пузырей. Во-вторых, усиление связи с реальными деньгами – уже сейчас пользователи могут конвертировать игровые активы в реальные средства, и этот процесс будет только расширяться. Это фактически стирает границу между «игрой» и «работой». В-третьих, рост значимости метавселенных типа Decentraland, где экономика выходит за рамки игры и становится самостоятельной средой с недвижимостью, услугами и бизнесом.

Метавселенные не просто копируют реальную экономику – они начинают ее дополнять. В перспективе можно ожидать формирование гибридных рынков, где цифровые и реальные активы взаимодействуют, появление новых форм занятости, связанных с виртуальной деятельностью, а также усиление роли цифровых активов в структуре глобального капитала [1; 3]. При этом метавселенные могут выступать как «тестовая площадка» для экономических моделей. Например, механизмы динамического ценообразования или регулирования инфляции сначала реализуются в играх, а затем могут применяться в реальной экономике.

Однако вся цифровая экономика держится на шатком фундаменте. В отличие от реальной экономики, где существуют независимые Экоты, в метавселенных разработчики контролируют правила игры. Они могут изменить стоимость активов, ограничить доступ к рынкам или фактически «обнулить» экономику обновлением, что делает систему уязвимой и снижает доверие пользователей [9]. Цифровая собственность до сих пор находится в серой зоне. Пользователь формально «владеет» активом, но юридически он принадлежит платформе, что создает риски потери активов, отсутствия защиты прав и невозможности регулирования споров [16]. Рынки игровых активов подвержены резким колебаниям, где цена зависит не только от спроса, но и от обновлений игры, решений разработчиков и трендов внутри сообщества, что делает такие рынки близкими к спекулятивным пузырям [1; 11]. Виртуальные активы, хоть и можно продать, не всегда обладают быстрой ликвидностью, а популярность игры напрямую влияет на возможность их реализации. Кроме того, существует социально-экономический риск, особенно для молодежи, который выражается в вовлечении в спекулятивные операции, зависимости от игровых доходов и участия в нерегулируемых финансовых схемах [7].

Экономика метавселенных и игровой индустрии развивается в сторону усложнения, финансовизации и интеграции с глобальными рынками. Игры уже перестали быть просто развлечением и превратились в экономические системы с реальными денежными потоками. При всей этой «цифровой утопии» есть фундаментальная проблема: эти экономики не независимы. Они существуют ровно до тех пор, пока существует платформа и пока разработчик не решил «поиграть в бога». Будущее у метавселенных есть, но вопрос только в том, будут ли они похожи на свободный рынок или на красиво оформленную цифровую монополию.

Ключевой вывод заключается в том, что метавселенные представляют собой гибридные экономические модели, сочетающие элементы рынка и централизованного управления. Таким образом, метавселенные можно рассматривать как новую форму экономической организации, в которой цифровые активы становятся самостоятельным видом капитала, а игровая индустрия – ключевым фактором их развития.

Научный руководитель: Доцент кафедры экономической теории, кандидат экономических наук Плешакова Елена Алексеевна

Supervisor: Associate Professor of the Department of Economic Theory, Candidate of Economic Sciences Elena Alekseevna Pleshakova

Список литературы

1. Волкова О. Экономика будущего: метавселенные. 2024. 18 марта. URL: <https://econs.online/articles/techno/ekonomika-budushchego-metavselennye/> (дата обращения: 19.03.2026);
2. Демидкина О.В., Комаров М.М. Перспективы развития метавселенных // ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. 2023. 11 июля. URL: <https://issek.hse.ru/news/845816072.html> (дата обращения: 19.03.2026);
3. Как метавселенные формируют новую экономическую модель в России // Sostav. URL: <https://www.sostav.ru/publication/kak-metavselennye-formiruyut-novuyu-ekonomicheskuyu-model-v-rossii-73750.html> (дата обращения: 19.03.2026);
4. Как устроена экономика виртуальных миров: от мультивселенных до видеоигр и цифровых людей // НаучБиз. 2024. № 3 (3). URL: <https://mastera.academy/vypusk-3-3-metaverse/> (дата обращения: 01.04.2026);

5. Лапшов Е. Метавселенная за \$5 млрд: как бренды зарабатывают в выдуманном мире // Forbes. 2021. 9 ноября. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/445261-metavselennaa-za-5-mlrd-kak-brendy-zarabatyvaut-v-vydumannom-mire> (дата обращения: 01.04.2026);
6. Малахов А. Как я заработал 500 000 рублей в «Доте 2» // Медия ТБанка. 2018. 30 июля. URL: https://t-j.ru/steamtrading/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 01.04.2026);
7. Масленников О.В., Масленникова Н.В. НОВЫЕ РИСКИ ДЛЯ МОЛОДЕЖИ В РЕЗУЛЬТАТЕ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ // Известия ВУЗов ЭФ и УП. 2020. №4 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-riski-dlya-molodezhi-v-rezultate-razvitiya-tsifrovyyh-finansov-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 01.04.2026);
8. Наумов И.А. ПОСТРОЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ В ВИДЕОИГРАХ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ // Бизнес-образование в экономике знаний. 2021. №2 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-ekonomicheskikh-modeley-v-videoigrakh-s-tochki-zreniya-potrebitelya> (дата обращения: 01.04.2026);
9. Орехова С. В., Плахин А. Е. МЕТАВСЕЛЕННЫЕ: ПЕРЕХОД К НОВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ИЛИ ОБРАЗ БУДУЩЕГО? // Управленец. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metavselennye-perehod-k-novoy-biznes-modeli-ili-obraz-budushego> (дата обращения: 19.03.2026);
10. Прищепко Д. А. ВНУТРИИГРОВЫЕ ПОКУПКИ ПРОДУКТОВ В ОНЛАЙН-ИГРАХ, НА ПРИМЕРЕ ВИДЕОИГРЫ "CS: GO" // Форум молодых ученых. 2023. №7 (83). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutriigrovyie-pokupki-produktov-v-onlayn-igrakh-na-primere-videoigry-cs-go> (дата обращения: 01.04.2026);
11. Размер и доля рынка метавселенной // Research Nester. URL: <https://www.researchnester.com/ru/reports/metaverse-market/3925> (дата обращения: 19.03.2026);
12. Реус К. Как работает экономика в Counter-Strike 2: валюта, закупки и награды // Медия ТБанка. 2024. 28 октября. URL: <https://t-j.ru/cs-2-economics/> (дата обращения: 01.04.2026);
13. Себрант А. План Цукерберга: как человечество будет жить в метавселенной // Forbes. 2021. 20 августа. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/437731-plan-cukerberga-kak-chelovechestvo-budet-zhit-v-metavselennoy> (дата обращения: 01.04.2026);
14. Соколов Е. Сколько можно заработать на инвестициях в предметы из видеоигр // Медия ТБанка. 2020. 24 сентября. URL: <https://t-j.ru/invest-in-cs/> (дата обращения: 01.04.2026).
15. Castronova E. VIRTUAL WORLDS: A FIRST-HAND ACCOUNT OF MARKET AND SOCIETY ON THE CYBERIAN FRONTIER // CESifo Working Paper. 2001. No. 618. PP. 1-44. URL: https://www.ifo.de/DocDL/cesifo_wp618.pdf (дата обращения: 19.03.2026);
16. Virtual currency schemes. Frankfurt am Mai: European Central Bank, 2012. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/virtualcurrencyschemes201210en.pdf> (дата обращения: 19.03.2026).

References

1. Volkova O. Jekonomika budushhego: metavselennye. 2024. 18 marta. URL: <https://econs.online/articles/techno/ekonomika-budushhego-metavselennye> [The economy of the future: metaverses]. (date accessed: 19.03.2026);
2. Demidkina O.V., Komarov M.M. Perspektivy razvitiya metavselennykh // ISIJеZ NIU VShJe. 2023. 11 ijulja. URL: <https://issek.hse.ru/news/845816072.htm> [Prospects for the development of metaverses]. (data obrashheniya: 19.03.2026);
3. Kak metavselennye formirujut novuju jekonomicheskiju model' v Rossii // Sostav. URL: <https://www.sostav.ru/publication/kak-metavselennye-formiruyut-novuyu-ekonomicheskuyu-model-v-rossii-73750.html> [How metaverses are shaping a new economic model in Russia]. (date accessed: 19.03.2026);
4. Kak ustroena jekonomika virtual'nykh mirov: ot mul'tivselennykh do videoigr i cifrovyyh ljudej // NauchBiz. 2024. № 3 (3). URL: <https://mastera.academy/vypusk-3-3-metaverse/> [How the economy of virtual worlds works: from multiverses to video games and digital people]. (date accessed: 01.04.2026);
5. Lapshov E. Metavselennaja za \$5 mlrd: kak brendy zarabatyvajut v vydumannom mire // Forbes. 2021. 9 nojabrja. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/445261-metavselennaa-za-5-mlrd-kak-brendy-zarabatyvaut-v-vydumannom-mire> [The \$5 Billion Metaverse: How Brands Earn in a Fictional World]. (date accessed: 01.04.2026);
6. Malahov A. Kak ja zarabotal 500 000 rublej v «Dote 2» // Mediia TBanka. 2018. 30 ijulja. URL: https://t-j.ru/steamtrading/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F [How I Earned 500,000 RUB in Dota 2]. (date accessed: 01.04.2026);

7. *Maslennikov O.V., Maslennikova N.V.* NOVYE RISKI DLJa MOLODEZhi V REZUL'TATE RAZVITIJa CIFROVYH FINANSOV V ROSSIJSKOJ FEDERACII // *Izvestija VUZov JeFiUP*. 2020. №4 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-riski-dlya-molodezhi-v-rezultate-razvitiya-tsifrovyyh-finansov-v-rossiyskoy-federatsii>[NEW RISKS FOR YOUTH AS A RESULT OF THE DEVELOPMENT OF DIGITAL FINANCE IN THE RUSSIAN FEDERATION]. (date accessed: 01.04.2026);
8. *Naumov I.A.* POSTROENIE JeKONOMICHESKIH MODELEJ V VIDEOIGRAH S TOChKI ZRENIJa POTREBITELJa // *Biznes-obrazovanie v jekonomike znaniy*. 2021. №2 (19). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-ekonomicheskikh-modeley-v-videoigrah-s-tochki-zreniya-potrebitelya>[BUILDING ECONOMIC MODELS IN VIDEO GAMES FROM THE CONSUMER'S PERSPECTIVE]. (date accessed: 01.04.2026);
9. *Orehova S. V., Plahin A. E.* METAVSELENNYE: PEREHOD K NOVOJ BIZNES-MODELI ILI OBRAZ BUDUSHhEGO? // *Upravlenec*. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metavselennye-perehod-k-novoy-biznes-modeli-ili-obraz-buduschego>[METAVERSE: A NEW BUSINESS MODEL OR A VISION OF THE FUTURE?]. (date accessed: 19.03.2026);
10. *Prishhepko D. A.* VNUTRIIGROVYE POKUPKI PRODUKTOV V ONLAJN-IGRAH, NA PRIMERE VIDEOIGRY "CS: GO" // *Forum molodyh uchenyh*. 2023. №7 (83). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutriigrovye-pokupki-produktov-v-onlayn-igrakh-na-primere-videoigry-cs-go>[IN-GAME PURCHASES OF PRODUCTS IN ONLINE GAMES, USING THE VIDEO GAME "CS: GO" AS AN EXAMPLE]. (date accessed: 01.04.2026);
11. Razmer i dolja rynka metaverse // *Research Nester*. URL: <https://www.researchnester.com/ru/reports/metaverse-market/39415>[Metaverse Market Size and Share]. (data obrashhenija: 19.03.2026);
12. *Reus K.* Kak rabotaet jekonomika v Counter-Strike 2: valjuta, zakupki i nagrady // *Medija TBanka*. 2024. 28 oktjabrja. URL: <https://t-j.ru/cs-2-economics/>[How the economy works in Counter-Strike 2: currency, purchases, and rewards]. (date accessed: 01.04.2026);
13. *Sebrant A.* Plan Cukerberga: kak chelovechestvo budet zhit' v metaverse // *Forbes*. 2021. 20 avgusta. URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/437731-plan-cukerberga-kak-chelovechestvo-budet-zhit-v-metaverse>[Zuckerberg's Plan: How Humanity Will Live in the Metaverse]. (date accessed: 01.04.2026);
14. *Sokolov E.* Skol'ko mozžno zarabotat' na investicijah v predmety iz videoigr // *Medija TBanka*. 2020. 24 sentjabrja. URL: <https://t-j.ru/invest-in-cs/>[How much can you earn by investing in video game items]. (date accessed: 01.04.2026);
15. *Castronova E.* VIRTUAL WORLDS: A FIRST-HAND ACCOUNT OF MARKET AND SOCIETY ON THE CYBERIAN FRONTIER // *CESifo Working Paper*. 2001. No. 618. PP. 1-44. URL: https://www.ifo.de/DocDL/cesifo_wp618.pdf(date accessed: 19.03.2026);
16. Virtual currency schemes. Frankfurt am Mai: European Central Bank, 2012. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/virtualcurrencyschemes201210en.pdf>(date accessed: 19.03.2026).

УДК - 330.342.24

М.Р. Диржюте

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

ВАРЬЕТЕ 2.0: КАК ЦИФРОВАЯ СРЕДА ТРАНСФОРМИРУЕТ КЛАССИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ СТАДНОГО ПОВЕДЕНИЯ

В статье рассматривается трансформация классических социально-психологических закономерностей - стадного поведения, социального доказательства и эффекта потери - в условиях цифровой среды. На примере сцены из романа М.А. Булгакова «Мастер и Маргарита» (Варьете) показано, как цифровые платформы (маркетплейсы, социальные сети, рекомендательные алгоритмы) создают новые условия для проявления когнитивных искажений, описанных Д. Канеманом, А. Тверски, Р. Чалдини и Дж. К. Гэлбрейтом. Автор приходит к выводу, что классические закономерности не исчезают, но их механизмы трансформируются: ускоряется формирование ажиотажных трендов, анонимизируется «толпа», а видимый манипулятор заменяется невидимыми алгоритмическими системами.

Ключевые слова: стадное поведение, цифровая среда, поведенческая экономика, социальное доказательство, информационные каскады, алгоритмы рекомендаций, «Мастер и Маргарита», Булгаков.

M.R. Dirzhiute

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

VARIETY 2.0: HOW THE DIGITAL ENVIRONMENT TRANSFORMS THE CLASSICAL LAWS OF HERD BEHAVIOR

The article examines the transformation of classical socio-psychological patterns - herd behavior, social proof, and the loss aversion effect - in the digital environment. Using the scene from M.A. Bulgakov's novel "The Master and Margarita" (Variety Theater) as an example, it is shown how digital platforms (marketplaces, social networks, recommendation algorithms) create new conditions for the manifestation of cognitive biases described by D. Kahneman, A. Tversky, R. Cialdini, and J.K. Galbraith. The author concludes that classical patterns do not disappear, but their mechanisms are transformed: the formation of hype trends accelerates, the "crowd" becomes anonymized, and the visible manipulator is replaced by invisible algorithmic systems.

Keywords: herd behavior, digital environment, behavioral economics, social proof, information cascades, recommendation algorithms, "The Master and Margarita", Bulgakov.

Мы живем в эпоху, когда цифровые платформы - маркетплейсы, социальные сети, приложения для покупок - становятся главной средой принятия потребительских решений. Эта среда напоминает сцену из романа М.А. Булгакова «Мастер и Маргарита», где зрители в Варьете бросаются ловить падающие с неба червонцы, подчиняясь стадному чувству и иллюзии легкой выгоды. Однако классические экономико-психологические закономерности, описанные Д. Канеманом, А. Тверски, Р. Чалдини и Дж. К. Гэлбрейтом, формировались в «аналоговую» эпоху, когда социальное влияние было ограничено непосредственным окружением, а распространение информации происходило медленно. Актуальный вопрос современной поведенческой экономики: как цифровая среда меняет механизмы стадного поведения, социального влияния и формирования ажиотажного спроса?

Цель данной статьи - выявить ключевые трансформации классических закономерностей финансового и потребительского поведения при переносе их в цифровую среду (маркетплейсы, социальные сети, рекомендательные алгоритмы). В качестве теоретической рамки используются работы основоположников поведенческой экономики и социальной психологии, а также современные эмпирические исследования 2022–2025 гг., посвященные цифровому поведению.

Классические исследования заложили фундамент для понимания иррациональности поведения человека в экономической среде. Д. Канеман и А. Тверски разработали теорию перспектив (prospect theory), показав, что люди более чувствительны к потерям, чем к приобретениям, и принимают решения, опираясь на субъективные точки отсчета, а не на объективную полезность [1]. Это открытие, за которое Канеман получил Нобелевскую премию, объясняет, почему негативная информация (например, отзывы о товаре) оказывает большее влияние на потребительский выбор, чем позитивная.

Р. Чалдини в работах о психологии убеждения описал принцип социального доказательства (social proof): в ситуациях неопределенности люди склонны считать поведение других правильным и следовать ему [2, с. 116–125]. Этот принцип лежит в основе многих маркетинговых стратегий: от демонстрации «хитов продаж» до отображения количества покупателей, уже приобретших товар.

Дж. К. Гэлбрейт в «Краткой истории финансового безумия» показал, как стадное поведение приводит к формированию спекулятивных пузырей, подчеркивая, что «участники этих эпизодов не были безумцами в клиническом смысле; они подчинялись логике толпы и иллюзии быстрого обогащения» [3, с. 45].

Однако все эти теории разрабатывались в условиях, когда информация распространялась медленно, а социальное влияние было ограничено непосредственным окружением - семьей, коллегами, соседями. Цифровая среда вносит принципиальные изменения: алгоритмы рекомендаций, виральное распространение контента, геймификация интерфейсов и анонимность участников создают новые условия для проявления классических когнитивных искажений, которые требуют отдельного изучения [4].

В классическом понимании стадное поведение (herding behavior) - это склонность индивидов следовать действиям группы, даже если эти действия противоречат их собственной информации или убеждениям [5]. В физическом мире, как в сцене Варьете, толпа ограничена пространством одного зала: люди видят друг друга, слышат общие возгласы, но не могут мгновенно координироваться с тысячами незнакомцев.

В цифровой среде масштаб и динамика стадного поведения меняются кардинально. Современные исследования показывают, что в контексте онлайн-потребления и социальных сетей стадное поведение усиливается тремя механизмами [6]:

- Эмоциональное заражение (emotional contagion) — распространение ажиотажа и «виральных» трендов через социальные сети. Исследование Крамера и соавторов (2014) показало, что эмоциональное состояние пользователей Facebook может изменяться под влиянием контента, который они видят в ленте, причем без их осознанного контроля [7].
- Социальное соответствие (social conformity) — стремление соответствовать действиям значимых других (инфлюенсеров, лидеров мнений, «первых покупателей»). Эксперименты Аша (1956) в физической среде показали, что до 37% участников готовы дать заведомо неверный ответ, если так отвечает группа. В цифровой среде, как показывают современные исследования, этот процент может быть выше из-за эффекта «невидимой толпы» [8].
- Информационные каскады (information cascades) — ситуация, когда индивиды игнорируют собственные предпочтения и копируют действия предыдущих участников, полагая, что те обладают лучшей информацией. Бикчандани, Хиршлайфер и Уэлч (1992) показали, что информационные каскады могут запускаться даже при малом количестве первых участников [5]. В цифровой среде, где первые отзывы на товар могут быть оставлены ботами или заказными рецензентами, это создает серьезные риски для потребителей.

Яркие примеры из современной практики: ажиотаж вокруг лимитированных коллекций одежды, когда очереди формируются под влиянием TikTok-роликов за несколько часов; мгновенный рост спроса на товары после публикации вирального обзора; феномен «осталось 2 штуки» на маркетплейсах, создающий искусственный дефицит и провоцирующий импульсивные покупки.

Р. Чалдини выделил принцип социального доказательства как один из ключевых инструментов убеждения, отметив, что он особенно эффективен в условиях неопределенности и двусмысленности [2, с. 116]. В цифровой среде этот принцип не только сохраняется, но и многократно усиливается за счет технологических посредников.

Современные исследователи выделяют три основных способа усиления социального доказательства на цифровых платформах [9]:

- Отображение количества покупок («заказ выкупили 100 человек») создает иллюзию коллективного одобрения, снижая критичность оценки потребителя;
- Рейтинги и отзывы формируют доверие, часто вытесняя собственный анализ качества товара — особенно если положительных отзывов много, а отрицательные отсутствуют;
- Уведомления о действиях других пользователей («N человек сейчас смотрит этот товар», «последний экземпляр» или «осталось 3 штуки») провоцируют ощущение срочности и дефицита, подталкивая к немедленной покупке без обдумывания.

Исследователи отмечают, что в условиях информационной перегрузки люди все чаще полагаются на социальные сигналы как на эвристики, позволяющие снизить когнитивные затраты на принятие решений [4]. Однако алгоритмы, управляющие отображением этих сигналов, могут целенаправленно усиливать ажиотаж, не всегда соответствующий реальной ценности товара. Как подчеркивает в своей работе Паризер, современные алгоритмы создают «пузыри фильтров» (filter bubbles),

в которых пользователь видит только ту информацию, которая подтверждает его предыдущий выбор и выбор «похожих» пользователей, что усиливает эффект социального доказательства до критических значений [10].

У Булгакова манипулятор очевиден и персонифицирован - это Воланд и его свита. Зрители в Варьете знают, что перед ними фокусник, но все равно поддаются иллюзии. В цифровой среде функции манипулятора распределены и часто невидимы для пользователя. Современные исследования выделяют несколько новых агентов влияния.

Во-первых, инфлюенсеры и лидеры мнений. Исследование 2024 года, посвященное социальному трейдингу, показало, что доверие к блогерам усиливает влияние оптимизма и стереотипных искажений на потребительские решения последователей [11]. Подписчики склонны доверять рекомендациям инфлюенсеров даже в тех областях, где сами инфлюенсеры не являются экспертами.

Во-вторых, алгоритмы рекомендаций. Платформы используют элементы геймификации (визуальные эффекты при совершении действия, уведомления, счетчики лайков и просмотров), что может провоцировать импульсивное поведение [6]. Например, приложение для покупок может отправить пуш-уведомление «Товар, который вы смотрели, сейчас просматривают 50 человек», создавая искусственное чувство спешки.

В-третьих, социальные сети как источник информационных каскадов. Систематический обзор 2025 года, обобщивший 84 исследования, подтверждает, что социальные сети значимо влияют на потребительские решения, формируя коллективные тренды [12]. При этом авторы отмечают, что скорость распространения информации в социальных сетях такова, что у потребителя практически не остается времени на критическое осмысление.

Анализ классических социально-психологических закономерностей, описанных Канеманом, Тверски, Чалдини и Гэлбрейтом, и их сопоставление с современными исследованиями цифрового поведения (2022–2025 гг.) позволяют выделить несколько ключевых трансформаций.

Первая трансформация - ускорение. Если финансовый пузырь тюльпанов в Голландии XVII века развивался годами, то современные ажиотажные тренды (например, рост спроса на определенный товар после вирусного видео в TikTok) формируются за часы или дни. Это создает новые риски для потребителей, у которых нет времени на сбор информации и обдумывание решения.

Вторая трансформация - анонимизация и децентрализация «толпы». Вместо физического зала Варьете, где зрители видят друг друга, мы имеем глобальные, децентрализованные сообщества в социальных сетях и мессенджерах. Участники такой «толпы» могут не знать друг друга, не видеть эмоций и реакций окружающих, что снижает естественные социальные ограничители (стыд, страх осуждения) и может усиливать крайние формы стадного поведения.

Третья трансформация - замена видимого манипулятора на невидимые алгоритмические системы. Если Воланда можно было увидеть и, в теории, ему противостоять, то алгоритмы рекомендаций работают в фоновом режиме, и пользователь часто не осознает, что его выбором управляют. Как отмечает исследователь цифровых медиа Ланье, «алгоритмы - это новая риторика убеждения, только в отличие от риторика, они не обязаны раскрывать свои намерения» [13].

Четвертая трансформация - появление новых поведенческих факторов, связанных с геймификацией интерфейсов и алгоритмическим управлением вниманием. Элементы игры (баллы, уровни, награды, визуальные эффекты) переключают фокус пользователя с содержания покупки на процесс взаимодействия с платформой, что может приводить к импульсивным и экономически нерациональным решениям [6].

Проведенный анализ позволяет утверждать, что классические социально-психологические закономерности, описанные Канеманом, Тверски, Чалдини и Гэлбрейтом, не исчезают в цифровую эпоху, но их механизмы претерпевают качественные изменения. Анализ современных исследований (2022–2025) показывает, что стадное поведение, социальное доказательство и эффект потери продолжают влиять на принятие решений, но делают это быстрее, масштабнее и менее заметно для самого субъекта.

Почему эти трансформации важны для экономики и общества? Понимание того, как работает «Варьете 2.0», имеет не только теоретическое, но и практическое значение для нескольких областей.

Во-первых, для защиты прав потребителей. Современные механизмы ажиотажного спроса, управляемые алгоритмами, могут приводить к тому, что потребители приобретают товары по завышенным ценам или в ненужном количестве, поддаваясь искусственно созданному чувству дефицита. Регуляторам и обществам защиты прав потребителей необходимо учитывать эти новые механизмы при разработке правил для цифровых платформ [14].

Во-вторых, для этичного дизайна цифровых интерфейсов. Разработчики маркетплейсов и социальных сетей сегодня обладают инструментами, которые могут как манипулировать поведением пользователей, так и способствовать более осознанному решению. Понимание механизмов стадного поведения позволяет проектировать интерфейсы, которые не эксплуатируют когнитивные искажения, а помогают пользователям делать информированный выбор.

В-третьих, для финансовой грамотности и медиаобразования. Поскольку цифровая среда становится главной средой принятия потребительских и финансовых решений, навыки распознавания невидимых манипулятивных механизмов должны стать частью базового образования. Пользователям необходимо понимать, что за уведомлением «этот товар смотрят 50 человек» может не стоять реального дефицита, а за виральным трендом - целенаправленная маркетинговая кампания.

Таким образом, изучение трансформации классических законов стадного поведения в цифровой среде важно не только для развития поведенческой экономики, но и для практической защиты потребителей, проектирования этичных интерфейсов и повышения цифровой грамотности населения.

Научный руководитель: Доцент кафедры экономической теории, кандидат экономических наук Плешакова Елена Алексеевна

Supervisor: Associate Professor of the Department of Economic Theory, Candidate of Economic Sciences Elena Alekseevna Pleshakova

Список литературы

1. Канеман Д., Тверски А. Теория перспектив: анализ принятия решений в условиях риска // *Econometrica*. 1979. Т. 47. № 2. С. 263–291.
2. Чалдини Р. Б. Психология влияния. 5-е изд. СПб: Питер, 2013. 336 с.
3. Гэлбрейт Дж. К. Краткая история финансового безумия. М.: Олимп-Бизнес, 2020. 208 с.
4. Korosec-Serfaty M., Riedl R., Sénécal S., Léger P.-M. Attentional and Behavioral Disengagement as Coping Responses to Technostress and Financial Stress: An Experiment Based on Psychophysiological, Perceptual, and Behavioral Data // *Frontiers in Neuroscience*. 2022. Vol. 16. Art. 883431. DOI: 10.3389/fnins.2022.883431.
5. Bikhchandani S., Hirshleifer D., Welch I. A Theory of Fads, Fashion, Custom, and Cultural Change as Informational Cascades // *Journal of Political Economy*. 1992. Vol. 100. No. 5. P. 992–1026.
6. Ramanathan S. S. Herding Behavior in Financial Markets: An Analysis of Retail and Institutional Investors. Plan II Honors Thesis. University of Texas at Austin, 2025.
7. Kramer A. D. I., Guillory J. E., Hancock J. T. Experimental Evidence of Massive-Scale Emotional Contagion Through Social Networks // *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2014. Vol. 111. No. 24. P. 8788–8790.
8. Bond R., Smith P. B. Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch's (1952b, 1956) Line Judgment Task // *Psychological Bulletin*. 1996. Vol. 119. No. 1. P. 111–137.
9. Патил А. А., Сенгупта Р., Саха С. Социальная валюта: раскрытие усиления предубеждений в финансовом мире через социальные сети // Психология и тонкости взаимодействия в социальных сетях / под ред. Т. Чакраборти, С. Брахмы, Р. Бакши. Нью-Йорк: Apple Academic Press, 2025. С. 207–224.
10. Pariser E. The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You. New York: Penguin Press, 2011. 304 p.
11. Хиджият Т., Хамдани М., Путри Р. К., Рамадан А. М. Поведенческие искажения и доверие в социальном трейдинге: смешанный метод // *Jurnal Manajemen Indonesia*. 2024. Т. 24. № 2. С. 214–226.
12. Patil A. A., Sengupta R., Saha S. The Social Currency: Unmasking the Amplification of Biases in the Financial World Through Social Media - A Conceptual Review // *Psychology and Intricacies in Social Media Interactions* / ed. by T. Chakraborty, S. Brahma, R. Bakshi. New York: Apple Academic Press, 2025. P. 207–224.
13. Lanier J. Who Owns the Future? New York: Simon & Schuster, 2013. 416 p.
14. Европейская комиссия. Digital Services Act: вопросы и ответы. 2022. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act-questions-and-answers_en (дата обращения: 07.04.2026).

References

1. Kahneman D., Tversky A. Teorija perspektiv: analiz prinjatija reshenij v uslovijah riska [Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk]. *Econometrica*. 1979. Vol. 47. No. 2. 263-291 pp. (in Rus.). Egorova K. S. Niderlandskaja gravjura 15-16 vekov [Dutch engraving of the 15th and 16th centuries]. *Oчерки по истории i tehnike gravjury* [Essays on the history and technique of engraving]. 1987. No. 3 (14). 101 - 128 pp. (in Rus.).

2. Cialdini R. B. Psihologija vlijanija [Influence: The Psychology of Persuasion]. 5th ed. St. Petersburg: Piter, 2013. 336 p. (in Rus.).
3. Galbraith J. K. Kratkaja istorija finansovogo bezumija [A Short History of Financial Euphoria]. Moscow: Olymp-Business, 2020. 208 p. (in Rus.).
4. Korosec-Serfaty M., Riedl R., Sénécal S., Léger P.-M. Attentional and Behavioral Disengagement as Coping Responses to Technostress and Financial Stress: An Experiment Based on Psychophysiological, Perceptual, and Behavioral Data. *Frontiers in Neuroscience*. 2022. Vol. 16. Art. 883431. DOI: 10.3389/fnins.2022.883431.
5. Bikhchandani S., Hirshleifer D., Welch I. A Theory of Fads, Fashion, Custom, and Cultural Change as Informational Cascades. *Journal of Political Economy*. 1992. Vol. 100. No. 5. 992-1026 pp.
6. Ramanathan S. S. Herding Behavior in Financial Markets: An Analysis of Retail and Institutional Investors. Plan II Honors Thesis. University of Texas at Austin, 2025. Sakovich A. G. Russkaja gravjura 16-17 vekov. Russkaja narodnaja kartinka [Russian engraving of the 16th and 17th centuries. Russian folk painting]. *Ocherki po istorii i tehnike gravjury* [Essays on the history and technique of engraving]. 1987. No. 12 (14). 497 - 543 pp. (in Rus.).
7. Kramer A. D. I., Guillory J. E., Hancock J. T. Experimental Evidence of Massive-Scale Emotional Contagion Through Social Networks. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2014. Vol. 111. No. 24. 8788-8790 pp.
8. Bond R., Smith P. B. Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch's (1952b, 1956) Line Judgment Task. *Psychological Bulletin*. 1996. Vol. 119. No. 1. 111-137 pp.
9. Patil A. A., Sengupta R., Saha S. Social's naja valjuta: raskrytie usilenija predubezhdenij v finansovom mire cherez social'snye seti [The Social Currency: Unmasking the Amplification of Biases in the Financial World Through Social Media]. In: *Psihologija i tonkosti vzaimodejstvija v social'nyh setjah* [Psychology and Intricacies in Social Media Interactions]. New York: Apple Academic Press, 2025. 207-224 pp. (in Rus.).
10. Pariser E. *The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You*. New York: Penguin Press, 2011. 304 p.
11. Hidajat T., Hamdani M., Putri R. K., Ramadhan A. M. Povedencheskie iskazhenija i doverie v social'nom trejdinge: smeshannyj metod [Behavioral Biases and Trust in Social Trading: A Mixed-Method Approach]. *Jurnal Manajemen Indonesia*. 2024. Vol. 24. No. 2. 214-226 pp. (in Rus.).
12. Patil A. A., Sengupta R., Saha S. The Social Currency: Unmasking the Amplification of Biases in the Financial World Through Social Media — A Conceptual Review. In: *Psychology and Intricacies in Social Media Interactions*. New York: Apple Academic Press, 2025. 207-224 pp.
13. Lanier J. *Who Owns the Future?* New York: Simon & Schuster, 2013. 416 p.
14. European Commission. *Digital Services Act: Questions and Answers*. 2022. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act-questions-and-answers_en (date accessed: 07.04.2026).

УДК 334.72

А.Б. Ильясова

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

ФЕНОМЕН «МОЛОДЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ» В ДИЗАЙНЕ. ВКЛАД СТАРТАПОВ В НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ ОТРАСЛИ И ПРИЧИНЫ ИХ ВЫСОКОЙ УЯЗВИМОСТИ

© А.Б. Ильясова, 2026

Значительная часть дизайн-стартапов, являющихся ключевыми генераторами нематериальных активов в креативной экономике, прекращают свою деятельность в первые два-три года или демонстрируют результаты, которые не соответствуют ожиданиям. Одной из причин этих тенденций является отсутствие у основателей данных организаций инструментов для эффективного управления специфическими активами и привлечения финансирования под их обеспечение. В статье на основе анализа российских и международных кейсов выделяются три взаимосвязанных фактора, которые делают дизайн-стартапы уязвимыми: невозможность использования нематериальных активов в качестве залога, асимметрия информации об оценке дизайн-продукта внешними инвесторами, операционная неэффективность, вызванная смещением фокуса с монетизации на творческий процесс. Автор предлагает комплекс решений, включающий альтернативные модели (краудфандинг, органический рост) и, главное, системное использование механизмов государственного финансирования. Таким образом, высокая уязвимость дизайн-стартапов не является непреодолимой, и её можно преодолеть при условии адаптации финансовой системы под специфику креативных активов. Это предполагает переход к «интерактивной модели финансирования», ориентированной на нематериальные результаты и оперативное преодоление когнитивных барьеров между творческим сектором и традиционными финансовыми институтами.

Ключевые слова: дизайн-стартапы, нематериальные активы, уязвимость бизнеса, креативная экономика, управление интеллектуальной собственностью, финансирование инноваций.

A.B. Ilyasova

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

THE PHENOMENON OF “YOUNG ORGANIZATIONS” IN DESIGN. THE CONTRIBUTION OF STARTUPS TO THE INTANGIBLE ASSETS OF THE INDUSTRY AND THE REASONS FOR THEIR HIGH VULNERABILITY

A significant portion of design startups, which are key generators of intangible assets in the creative economy, cease their operations within the first two to three years or demonstrate results that fail to meet expectations. One of the reasons for these trends is the lack of effective tools among the founders of these organizations for managing specific assets and raising financing against them as collateral. Based on an analysis of Russian and international cases, the article identifies three interrelated factors that make design startups vulnerable: the impossibility of using intangible assets as collateral, information asymmetry regarding the valuation of design products by external investors, and operational inefficiency caused by a shift in focus from monetisation to the creative process. The author proposes a set of solutions, including alternative models (crowdfunding, organic growth) and, most importantly, the systematic use of government financing mechanisms. Thus, the high vulnerability of design startups is not insurmountable; it can be overcome provided that the financial system is adapted to the specific nature of creative assets. This implies a transition to an “interactive financing model” focused on intangible outcomes and the rapid overcoming of cognitive barriers between the creative sector and traditional financial institutions.

Keywords: design startups, intangible assets, business vulnerability, creative economy, intellectual property management, innovation financing.

Введение

В современном экономическом пространстве всё чаще можно услышать о так называемой «креативной экономике», в которой ключевыми ресурсами становятся нематериальные активы (НМА). На рынке дизайн-индустрий к ним можно отнести интеллектуальную собственность, бренды, дизайнерские решения и клиентские интерфейсы. В сфере дизайна эти активы создаются молодыми компаниями-стартапами, которые отличаются гибкостью, ориентацией на инновации и отсутствием бюрократических ограничений. Это позволяет им генерировать новаторские идеи и быстро выводить их на рынок.

Однако согласно исследованию CB Insights, более 90% подобных стартапов по всему миру терпят неудачу. При этом значительная часть компаний, около 70%, закрывается в период со второго по пятый год своей деятельности [1]. В сфере дизайна, как и в любой другой области, наблюдается тенденция к увеличению количества предприятий. Однако этот рост происходит носит стремительный характер. Например, в России число компаний в сфере дизайна за тот же период выросло на 21% [2]. Это противоречие между значительным ростом присутствия на рынке в некоторых странах и крайне низкой выживаемостью требует глубокого анализа и понимания.

Цель исследования — определить факторы экономической уязвимости дизайн-стартапов, связанные с особенностями управления нематериальными активами на ранних этапах их жизненного цикла и проанализировать практики преодоления этой уязвимости, в том числе с использованием государственного финансирования.

Методология и эмпирическая база

В основе исследования лежит анализ конкретных примеров успешных и неуспешных проектов в области дизайна как на российском, так и на международном уровне. Каждый из этих примеров был тщательно отобран в соответствии с принципами методологии case-study, что позволило выявить типичные модели поведения и факторы, способствующие успеху или, наоборот, приводящие к неудачам.

В итоговую выборку вошли следующие международные проекты:

1. Wonder — это новаторский инструмент на основе искусственного интеллекта для разработки пользовательских интерфейсов, который привлек внимание инвесторов и собрал \$2 миллиона на предпосевном раунде финансирования [3]. Этот проект является ярким примером технологического стартапа в области дизайна, который столкнулся с проблемой асимметрии информации при оценке его интеллектуальной собственности потенциальными инвесторами. Уникальность этого случая заключается в том, что раунд финансирования был успешно завершён всего за три месяца. Это свидетельствует о высоком интересе к решениям на основе искусственного интеллекта в области дизайна. Однако это также ставит вопрос о долгосрочной устойчивости подобных проектов.

2. Zeen (первоначально известная как Landing) — это платформа, созданная для создания так называемых «покупаемых коллажей». Она ориентирована на креативных людей и пользователей, принадлежащих к поколению Z. Стартап привлёк внимание крупных венчурных фондов, таких как Stellation Capital и Cowboy Ventures. Несмотря на привлечение инвестиций в размере 9 млн долларов и успешный запуск первого продукта, стартап прекратил свою деятельность в июле 2025 года, проработав около 5 лет [4].

3. InVision — это инновационная компания, предоставляющая передовые облачные инструменты для прототипирования и совместной работы дизайнеров. В 2018 году услугами InVision пользовались 97 из 100 крупнейших компаний, входящих в список Fortune 500, а выручка компании превысила 100 миллионов долларов. Тем не менее, несмотря на значительный успех и привлечение более 350 миллионов инвестиций, компания была вынуждена объявить о своём закрытии в начале 2024 года [5].

4. Solgaard — это экологичный туристический бренд, который сумел привлечь почти 5 миллионов долларов, используя краудфандинговую кампанию. Основатель бренда, Адриан Солгаард, сумел превратить пластиковые отходы в прибыльный бизнес, начав с кампании на Kickstarter в 2016 году, которая собрала 613 917 долларов от 3 705 инвесторов. Этот кейс наглядно демонстрирует, как краудфандинг может стать эффективным инструментом для решения проблемы асимметрии информации.

Российский рынок демонстрирует впечатляющие примеры того, как стартапы могут привлечь значительные инвестиции от государства даже на ранних этапах своего развития, минуя сложности, связанные с обеспечением залогом нематериальных активов. Одним из наиболее ярких примеров являются проекты, которые одержали победу в конкурсе «Студенческий стартап», организованном Фондом содействия инновациям [6]:

1. Agii — это инновационная система лояльности, интегрирующая элементы смешанной реальности (MR), предоставляющая мгновенные бонусы и предоставляющая аналитические инструменты.

2. Un Toxic Sewing — это инновационная платформа, которая использует искусственный интеллект для создания уникальных шаблонов и трёхмерной визуализации. Это революционное решение в сфере обучения швейному делу.

В то время как некоторые проекты в области дизайна получают государственную поддержку в виде грантов, многие российские стартапы в этой сфере сталкиваются с трудностями из-за отсутствия

доступа к аналогичным механизмам финансирования. Опыт этих проектов не только демонстрирует масштаб проблемы, но и выявляет типичные трудности, с которыми сталкиваются молодые компании. Эти трудности можно было бы преодолеть при условии адресной государственной поддержки.

Статистика свидетельствует о масштабах проблемы. Анализ 1422 микропроектов, запущенных в период с 2023 по 2024 год, показал, что к концу 2025 года только 8% из них продолжали функционировать [12]. При этом 80% всех неудач связаны с неэффективной бизнес-моделью, а доступ к финансированию, особенно для небольших команд, остаётся ограниченным [7].

Анализ российских стартапов в сфере дизайна позволяет выделить несколько показательных случаев:

1. Mosmo — проект онлайн-универмага. Проект, объединявший свыше восьмидесяти локальных брендов, был вынужден прекратить свою деятельность после нескольких лет функционирования. Основными факторами, приведшими к неудаче, стали ошибочная концепция бизнеса, предполагавшая взимание высокой комиссии в размере около сорока процентов при отсутствии собственного трафика, а также обострение конкурентной борьбы со стороны крупных игроков, таких как Wildberries и Ozon, устанавливающих комиссию в размере от двадцати пяти до тридцати пяти процентов.

2. Dprofile — это онлайн-сервис для дизайнеров, который столкнулся с проблемой, характерной для многих подобных проектов — неспособностью оправдать ожидания пользователей и выдержать конкуренцию. Проект Dprofile представляет собой выдающийся пример того, как стартап в области дизайна может не только занять своё место на рынке, но и стать значимым игроком, несмотря на первоначальные трудности. Запуск проекта в конце 2022 года стал ответом на резкое изменение рыночных условий, вызванное уходом и ограничением работы зарубежных платформ (Behance, Dribbble, Upwork) и инструментов (Adobe) для российских пользователей, что создало острую потребность в отечественной, надёжной инфраструктуре. Проект был создан командой Wemakefab под руководством Виктора Рындина и дизайнера Александра Лагуты. За короткий срок Dprofile добился значительных результатов в операционной деятельности и бизнесе, что делает его одним из наиболее заметных и устойчивых проектов в российской креативной экономике.

Вклад дизайн-стартапов в нематериальные активы отрасли

Прежде чем приступить к анализу факторов, которые делают дизайн-стартапы уязвимыми, необходимо определить, в чём заключается важность обеспечения их жизнеспособности. Возможно, высокий уровень смертности в этой сфере является естественным рыночным фильтром, который позволяет отсеять неэффективные проекты. Однако такая точка зрения является ошибочной. Дизайн-стартапы создают уникальные активы, которые имеют долгосрочную ценность не только для основателей, но и для экономики в целом. Игнорирование этой ценности может привести к системным потерям, которые невозможно компенсировать за счёт рыночных механизмов саморегулирования.

В отличие от крупных дизайн-агентств и корпоративных подразделений, стартапы в области дизайна представляют собой генераторы принципиально новых нематериальных активов.

Во-первых, они создают новые бренды и формируют репутационные активы. Проект Solgaard, основанный на краудфандинге, не только привлёк почти 5 миллионов долларов, но и сформировал лояльное сообщество потребителей, ценность которого для компании превышает стоимость любых материальных активов.

Во-вторых, дизайн-стартапы разрабатывают уникальные пользовательские интерфейсы и обеспечивают уникальный пользовательский опыт. Wonder — инновационный проект, который за три месяца смог привлечь 2 миллиона долларов. Он предлагает новый подход к проектированию пользовательского интерфейса и пользовательского опыта с использованием контекстно-зависимого искусственного интеллекта. Кроме того, Wonder создаёт культурные и социальные нематериальные активы. Arii — это интерактивная система лояльности со смешанной реальностью, которая открывает новые возможности для взаимодействия бренда с аудиторией.

Финансирование креативных индустрий, в особенности дизайн-стартапов, является стратегически значимым направлением для государства и общества по ряду факторов:

Первостепенной причиной является экономическая составляющая. В настоящее время нематериальные активы играют значительную роль в формировании валового внутреннего продукта в развитых странах. Согласно данным Роспатента и Министерства экономического развития Российской Федерации, доля креативной экономики в ВВП России к 2025 году достигла 4,2%, и эта тенденция продолжает усиливаться [8]. Дизайн-стартапы представляют собой один из наиболее динамичных сегментов экономики, способствующих созданию рабочих мест, налоговых поступлений и экспортного потенциала в виде лицензий, дизайн-кода и брендов. В случае неудачи этих стартапов на ранних стадиях из-за отсутствия эффективных финансовых механизмов, экономика сталкивается с потерей потенциальных доходов и инновационного импульса.

Вторая причина — инновационная. Дизайн становится всё более междисциплинарным языком, объединяющим технологии, бизнес и человека. Именно дизайн-стартапы часто прокладывают путь в

новые области, которые впоследствии масштабируются крупными корпорациями. Так, принципы AI-first дизайна, которые сегодня внедряют такие гиганты, как Figma и Adobe, первоначально были опробованы небольшими стартапами. Если не поддерживать эту инновационную площадку, крупный бизнес лишится источника новых идей, а экономика — механизма естественного технологического обновления.

Третья причина — институциональная. Отсутствие механизмов финансирования под залог нематериальных активов приводит к возникновению так называемого «провала рынка»: банки и частные инвесторы не способны адекватно оценить риски, а стартапы, даже обладая привлекательным портфолио и подтверждённым спросом, не могут получить необходимый капитал. В этой ситуации государство, обладая возможностью устанавливать долгосрочные приоритеты и субсидировать создание оценочных и страховых инфраструктур, может выступить в роли инициатора, который запустит механизм, подхваченный затем частным рынком.

Факторы высокой уязвимости, или Три системных барьера

Анализ деятельности российских и международных дизайн-стартапов показывает, что высокий уровень их смертности (более 90%, согласно данным CB Insights) не является случайным или результатом недостатка таланта [1]. Этот феномен обусловлен тремя взаимосвязанными барьерами, которые действуют на разных уровнях: институциональном, информационном и операционном.

Эти барьеры образуют замкнутый круг — стартап не может получить финансирование для своих основных активов, инвесторы не видят реальной ценности проекта, а команда, сосредоточившись на творчестве, упускает возможность монетизации.

1. Недостаточная ликвидность нематериальных активов как залогового обеспечения

Банковское кредитование и большинство инструментов долгового финансирования традиционно ориентированы на материальные активы, такие как оборудование, недвижимость и товарные запасы. Это находит своё отражение в стандартах оценки рисков, требованиях к обеспечению и даже в законодательстве о банкротстве.

Дизайн-стартап на начальных этапах своего развития, как правило, располагает преимущественно портфолио, брендом, клиентскими интерфейсами и объектами интеллектуальной собственности, которые относятся к категории нематериальных активов. Их оценка с помощью стандартных методик представляет собой сложную задачу, а обращение взыскания на них в случае дефолта становится ещё более затруднительным.

Государство пытается решить эту проблему через программу льготного кредитования под залог интеллектуальных прав. Объём финансирования на начало 2026 года составляет 1,7 млрд рублей. Однако масштаб этой программы пока не соответствует потребностям отрасли [9].

2. Субъективность оценки дизайн-продукта

В отличие от технологического стартапа, который можно оценить с помощью таких количественных показателей, как ежедневная активная аудитория, средний доход на одного пользователя, пожизненная ценность клиента и коэффициент конверсии, дизайн-продукт имеет ряд характеристик, которые не поддаются стандартному финансовому анализу. К ним относятся репутационные, эстетические, культурные и интуитивно воспринимаемые параметры. Это создаёт асимметрию информации, то есть основатели обладают более полным знанием о потребительских свойствах и потенциале своего продукта, чем потенциальные инвесторы. Однако формализовать и продемонстрировать эту ценность бывает сложно.

Кейс Ageaware является наглядным примером проблемы, с которой сталкиваются компании. Компания, обладавшая сильным брендом, партнёрскими отношениями с ведущими дизайнерами и стабильными показателями продаж, столкнулась с недоверием со стороны инвесторов. Инвесторы требовали предоставления «объективных показателей эффективности дизайн-активов», которые не отражались в стандартной финансовой отчётности. В результате компания не смогла привлечь необходимое финансирование для расширения своей деятельности, что привело к её закрытию в 2026 году [10].

Случай компании Zeep является ярким примером проблемы, с которой сталкиваются многие компании. Несмотря на привлечение 9 миллионов долларов венчурного капитала, инвесторы не смогли адекватно оценить потенциал её дизайн-ориентированной бизнес-модели [4]. Отсутствие уверенности в долгосрочной экономической состоятельности проекта не позволило компании достичь масштаба, необходимого для венчурного бизнеса, что привело к её закрытию.

Невозможность количественно оценить репутационные, эстетические и культурные аспекты дизайн-продукта приводит к тому, что внешние инвесторы недооценивают его стоимость. Это, в свою очередь, увеличивает требуемую премию за риск и делает продукт недоступным для финансирования.

3. Операционная неэффективность

Основатели дизайн-стартапов, как правило, имеют художественное, дизайнерское или архитектурное образование. Это позволяет им легко создавать визуальные образы и концепции. Однако, несмотря на свои профессиональные навыки в области визуализации и эстетики, они часто пренебрегают

такими аспектами, как финансовый менеджмент, маркетинг, юнит-экономика и воронка продаж, особенно на ранних этапах развития своих проектов.

Это приводит к типичной ошибке — смещению фокуса на совершенствование дизайна в ущерб построению устойчивых каналов сбыта и генерации денежного потока. В российской практике есть множество примеров компаний, столкнувшихся с подобными проблемами. Бренд Noun, получивший инвестиции в размере около 500 миллионов рублей, в течение трёх лет демонстрировал убытки, превышающие 200 миллионов рублей, и в итоге был признан несостоятельным с признаками преднамеренного банкротства [11].

Причиной неудачи онлайн-магазина Mosmo стало неэффективное управление. В случае с Mosmo это выразилось в агрессивном расширении без продуманной бизнес-модели, непрозрачном управлении и пренебрежении базовыми финансовыми принципами. Комиссия в размере 40% при отсутствии собственного трафика сделала магазин неконкурентоспособным по сравнению с Wildberries и Ozon, предлагающими комиссию в размере 25-35%.

Отсутствие возможности обеспечения залога для нематериальных активов заставляет стартап искать венчурное финансирование. Однако асимметрия информации затрудняет доступ к этим источникам финансирования — инвесторы закладывают высокую премию за риск, требуют строгих условий или отказывают в поддержке. В результате основатели вынуждены сокращать операционные расходы, нанимать недостаточно квалифицированных менеджеров и допускать ошибки в монетизации, что в итоге приводит к краху. По мере приближения к банкротству стартап становится всё более рискованным для новых инвесторов, и ситуация становится замкнутым кругом.

В ходе исследования 1422 микропроектов, инициированных в Российской Федерации в период с 2023 по 2024 год, было выявлено, что к концу 2025 года только 8% из них смогли сохранить свою жизнеспособность. При этом 80% неудач были обусловлены неэффективной юнит-экономикой и отсутствием доступа к финансовым ресурсам [12].

Эти данные указывают на то, что уязвимость дизайн-стартапов связана не с индивидуальными факторами, а с системными проблемами. В связи с этим необходимо не только давать рекомендации предпринимателям, но и проводить системные изменения и принимать государственные меры, направленные на решение этих проблем.

Модели снижения уязвимости

Для преодоления трёх системных барьеров, таких как залоговая неликвидность нематериальных активов, асимметрия информации и операционная неэффективность, требуется комплексный подход, включающий в себя использование рыночных и государственных инструментов. В данном разделе мы рассмотрим альтернативные модели финансирования, такие как краудфандинг и органический рост, а также проанализируем роль государства в России и за рубежом. На основе этого анализа будут сформулированы практические рекомендации.

1. Краудфандинг и органический рост

Краудфандинговые платформы, такие как Kickstarter, предлагают инновационное решение проблемы асимметрии информации. Тысячи потенциальных инвесторов могут совместно оценить ценность дизайнерского продукта, что значительно повышает доверие к проекту. В случае с Solgaard, кампания на Kickstarter собрала 613 917 долларов от 3 705 инвесторов [13]. Это не только обеспечило стартовый капитал, но и привлекло первых лояльных клиентов, которые стали важным нематериальным активом.

Экономическая логика краудфандинга заключается в снижении премии за риск, которую потребовали бы венчурные инвесторы, и создании «рыночного сигнала» для последующих раундов финансирования. Однако у этого механизма есть ряд ограничений: он требует значительных маркетинговых затрат (от 15% до 30% от собранной суммы) и работы с сообществом. Кроме того, некоторые бизнес-модели, связанные с медицинскими устройствами или финансовыми сервисами, законодательно ограничены в использовании краудфандинга.

Органический рост и диверсификация, на примере Piecework Puzzles, представляют собой альтернативный путь развития, не требующий внешнего финансирования. Сооснователи, продолжая свою основную деятельность, реинвестировали полученную прибыль, что позволило им расширить продуктовую линейку, включив в неё пазлы, аксессуары и лицензирование дизайнов [14]. Это позволило избежать кассовых разрывов и минимизировать влияние институционального барьера.

Данная модель также снижает асимметрию информации, поскольку стартап не зависит от внешних оценок. Однако она имеет и недостаток — низкую скорость масштабирования. Выход на глобальный рынок при использовании органического роста может занять несколько десятилетий, в то время как конкурентная среда в сфере дизайна постоянно меняется.

2. Государственное финансирование как системный ответ

В отличие от частных инвесторов, государство может руководствоваться стратегическими задачами развития креативной экономики, а не сиюминутной финансовой выгодой. В России и за её

пределами в последние годы были созданы механизмы, которые учитывают особенности дизайн-стартапов и их уязвимость.

В Нидерландах существует фонд Creative Industries Fund NL, который предоставляет гранты Talent Development Grants в размере 25 000 евро начинающим дизайнерам. В 2025 году планируется выделить 44 таких гранта [15]. В Австрии действует программа Seedfinancing — Innovative Solutions, которая предоставляет до 400 000 евро для поддержки креативных индустрий. Эти средства могут быть использованы как для развития собственного бизнеса, так и для предоставления инновационных услуг другим отраслям [16].

В российской практике стоит отметить Фонд содействия инновациям (ФСИ), который активно реализует программу «Студенческий стартап», предоставляя гранты в размере 1 миллиона рублей победителям из более чем 11,6 тысяч заявок. В рамках VI очереди 2025 года было отобрано 2,5 тысячи проектов, что свидетельствует о высоком уровне конкуренции и значимости данной программы [6].

Министерство экономического развития Российской Федерации, начиная с 2025 года, выступает в роли регулятора креативной экономики. Были утверждены 16 направлений и 51 вид деятельности, а также разработан каталог федеральных мер поддержки, включающий в себя гранты, субсидии и льготное кредитование [17].

С 2023 года действует программа льготного кредитования под залог интеллектуальной собственности, в которой участвуют такие крупные банки, как Сбербанк, ВТБ, ПСБ и Совкомбанк. В рамках этой программы в восьми регионах было выдано кредитов на сумму 1,7 миллиарда рублей. В качестве залога принимаются, в том числе, товарные знаки [9].

3. Альтернативные модели снижения уязвимости

На основании проведенного анализа были разработаны рекомендации, направленные на комплексное снижение уязвимости дизайн-стартапов.

В контексте развития государственной поддержки представляется целесообразным расширить географию программы льготного кредитования под залог интеллектуальной собственности, распространив ее на все регионы Российской Федерации (в настоящее время программа действует только в восьми регионах).

Кроме того, необходимо увеличить финансирование грантовых программ Фонда содействия инновациям, направленных на поддержку дизайн-проектов, выделив отдельную номинацию «Дизайн и креативные технологии».

Также предлагается создать при Министерстве экономического развития специализированный консультационный центр, который будет оказывать поддержку дизайн-стартапам в вопросах привлечения государственной поддержки.

Для стимулирования межотраслевого взаимодействия предлагается внедрить механизм, аналогичный австрийской модели Seedfinancing [16]. В рамках этой модели дизайн-стартапы смогут получать гранты на предоставление инновационных услуг промышленным, сельскохозяйственным и сервисным компаниям. Это позволит создать устойчивый спрос на дизайн-продукты и поддержать молодые креативные предприятия.

Кроме того, предлагается организовать курсы по управлению нематериальными активами, правовой охране интеллектуальной собственности и привлечению государственного финансирования для студентов дизайнерских специальностей на базе Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна и других профильных вузов. Это позволит повысить финансовую грамотность будущих основателей стартапов, а также снизить операционную неэффективность на ранних стадиях развития проектов.

Заключение

Дизайн-стартапы представляют собой ключевые нематериальные активы креативной экономики. Однако более 90% таких проектов сталкиваются с неудачей в первые годы своей деятельности.

В ходе исследования были выявлены три основных фактора, которые делают дизайн-стартапы уязвимыми:

1. Недостаточная ликвидность нематериальных активов как залога.
2. Асимметрия информации об оценке дизайн-продукта.
3. Операционная неэффективность основателей.

Эти факторы образуют порочный круг, который не может быть преодолен с помощью стандартных рыночных механизмов.

Краудфандинг и органический рост могут быть эффективными только в определённых нишах. Наиболее перспективным решением является государственное финансирование. В России уже существуют гранты ФСИ, льготное кредитование под залог интеллектуальной собственности и поддержка со стороны Минэкономразвития. Зарубежный опыт, такой как в Нидерландах и Австрии, подтверждает эффективность целевых грантов и кросс-секторальных механизмов.

Предлагается ряд мер, направленных на упрощение процесса залога дизайн-активов, создание реестра оценщиков интеллектуальной собственности, расширение географии льготного кредитования, выделение отдельной номинации «Дизайн и креативные технологии» в грантах Фонда содействия инновациям, внедрение австрийской модели кросс-секторальных грантов, а также организацию обучения финансовой грамотности для дизайнеров в высших учебных заведениях.

Преодоление высокой уязвимости дизайн-стартапов возможно при условии институциональной адаптации финансовой системы и последовательной государственной поддержке.

Научный руководитель: Доцент кафедры экономической теории, кандидат экономических наук Плешакова Елена Алексеевна

Supervisor: Associate Professor of the Department of Economic Theory, Candidate of Economic Sciences Elena Alekseevna Pleshakova

Список литературы:

1. CB Insights. The Top 12 Reasons Startups Fail. – URL: <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/> (дата обращения: 26.03.2026).
2. Прирост МСП в креативных индустриях составил 11%. – URL: <https://xn--90aifddrld7a.xn--p1ai/news/country/prirost-msp-v-kreativnykh-industriyakh-sostavil-11/> (дата обращения: 27.03.2026).
3. London-based AI creative studio Wonder raises €2.6 million for GenAI visual content. – EU-Startups, 2025. – URL: <https://www.eu-startups.com/2025/04/london-based-ai-creative-studio-wonder-raises-e2-6-million-for-genai-visual-content/> (дата обращения: 28.03.2026).
4. Business Insider. Social media creator economy collage startup Zeen is shutting down. – 2025. – URL: <https://www.businessinsider.com/social-media-creator-economy-collage-startup-zeen-shutting-down-2025-7> (дата обращения: 29.03.2026).
5. CB Insights. Corporate Innovation Strategy Guide. – URL: <https://www.cbinsights.com/research/corporate-innovation-strategy-guide/> (дата обращения: 30.03.2026).
6. Студенты Школы дизайна выиграли грант Фонда содействия инновациям на развитие своих стартапов. – НИУ ВШЭ, 2025. – URL: <https://design.hse.ru/news/5760> (дата обращения: 31.03.2026).
7. Кладбище стартапов: девять ярких закрывшихся проектов российских предпринимателей. – Constructorium, 2025. – URL: <https://constructorium.ru/news/kladbishche-startapov-devyat-yarkikh-zakryvshikhsya-proektov-rossiyskikh-predprinimateley> (дата обращения: 01.04.2026).
8. Вклад креативной экономики в ВВП РФ в 2025 году достиг 8,26 трлн руб. – ФОМаг, 2026. – URL: <https://fomag.ru/news-streem/pravka-vklad-kreativnoy-ekonomiki-v-vvp-rf-v-2025-godu-dostig-8-26-trln-rub-1/> (дата обращения: 02.04.2026).
9. Льготные кредиты под залог интеллектуальных прав доступны в восьми регионах РФ. – Роспатент, 2025. – URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/news/08-12-2025-lgotnye-kredity-pod-zalog-intellektualnyh-prav-dostupny-v-vosmi-regionah-rf> (дата обращения: 03.04.2026).
10. New York Magazine. Why Did Areaware Close? – 2026. – URL: <https://nymag.com/strategist/article/why-did-areaware-close.html> (дата обращения: 04.04.2026).
11. Суд признал банкротом создателя бренда одежды Noun. – RB.ru, 2025. – URL: <https://rb.ru/news/noun-court/> (дата обращения: 05.04.2026).
12. НИУ ВШЭ. Исследование выживаемости микропроектов в России 2023–2025: аналитический доклад. М.: НИУ ВШЭ, 2025. 80 с.
13. Основатель, превративший пластиковые отходы в многомиллионный туристический бренд. – Ecommerce Fastlane, 2025. – URL: <https://ecommercefastlane.com/ru/the-founder-who-turned-plastic-waste-into-a-multimillion-dollar-travel-brand/> (дата обращения: 26.03.2026).
14. How Two Friends Built a Multimillion-Dollar Business While Keeping Their Day Jobs. – Shopify, 2025. – URL: <https://www.shopify.com/blog/piecework-puzzles-build-an-empire-with-a-day-job> (дата обращения: 27.03.2026).
15. Talent Development Grants – 44 emerging designer selected. – Creative Industries Fund NL, 2025. – URL: <https://www.stimuleringsfonds.nl/en/awarded-grants/talent-development-grants-44-emerging-designer-selected> (дата обращения: 28.03.2026).
16. Aws Seedfinancing – Innovative Solutions also for and with creative businesses. – Kreativwirtschaft Austria, 2025. – URL: <https://www.kreativwirtschaft.at/en/aws-seedfinancing-innovative-solutions-also-for-and-with-creative-businesses/> (дата обращения: 29.03.2026).
17. Министерство экономического развития РФ. Каталог федеральных мер поддержки в сфере креативной экономики в 2025 году. – 2025. – URL: <https://economy.gov.ru/material/file/download/9e7272e89609bd8c3b8506b189f6d7ad/>

katalog_federalnyh_mer_podderzhki_v_sfere_kreativnoy_ekonomiki_v_2025_godu.pdf (дата обращения: 30.03.2026).

References:

1. CB Insights. The Top 12 Reasons Startups Fail. – URL: <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/> (accessed: 26.03.2026).
2. Growth of SMEs in creative industries amounted to 11%. – URL: <https://xn--90aifddrld7a.xn--p1ai/news/country/prirost-msp-v-kreativnykh-industriyakh-sostavil-11/> (accessed: 27.03.2026).
3. London-based AI creative studio Wonder raises €2.6 million for GenAI visual content. – EU-Startups, 2025. – URL: <https://www.eu-startups.com/2025/04/london-based-ai-creative-studio-wonder-raises-e2-6-million-for-genai-visual-content/> (accessed: 28.03.2026).
4. Business Insider. Social media creator economy collage startup Zeen is shutting down. – 2025. – URL: <https://www.businessinsider.com/social-media-creator-economy-collage-startup-zeen-shutting-down-2025-7> (accessed: 29.03.2026).
5. CB Insights. Corporate Innovation Strategy Guide. – URL: <https://www.cbinsights.com/research/corporate-innovation-strategy-guide/> (accessed: 30.03.2026).
6. Students of the School of Design won a grant from the Innovation Assistance Fund for the development of their startups. – HSE University, 2025. – URL: <https://design.hse.ru/news/5760> (accessed: 31.03.2026).
7. Startup graveyard: nine bright closed projects of Russian entrepreneurs. – Constructorium, 2025. – URL: <https://constructorium.ru/news/kladbishche-startapov-devyat-yarkikh-zakryvshikhsya-proektov-rossiyskikh-predprinimateley> (accessed: 01.04.2026).
8. The contribution of the creative economy to the GDP of the Russian Federation in 2025 reached 8.26 trillion rubles. – FOMag, 2026. – URL: <https://fomag.ru/news-streem/pravka-vklad-kreativnoy-ekonomiki-v-vvp-rf-v-2025-godu-dostig-8-26-trln-rub-1/> (accessed: 02.04.2026).
9. Soft loans secured by intellectual property rights are available in eight regions of the Russian Federation. – Rospatent, 2025. – URL: <https://rospatent.gov.ru/ru/news/08-12-2025-lgotnye-kredity-pod-zalog-intellektualnyh-prav-dostupny-v-vosmi-regionah-rf> (accessed: 03.04.2026).
10. New York Magazine. Why Did Areaware Close? – 2026. – URL: <https://nymag.com/strategist/article/why-did-areaware-close.html> (accessed: 04.04.2026).
11. Court declared the creator of the clothing brand Noun bankrupt. – RB.ru, 2025. – URL: <https://rb.ru/news/noun-court/> (accessed: 05.04.2026).
12. HSE University. A Study of Micro-Project Survival in Russia 2023–2025: Analytical Report. Moscow: HSE University, 2025. 80 p.
13. The founder who turned plastic waste into a multi-million dollar travel brand. – Ecommerce Fastlane, 2025. – URL: <https://ecommercefastlane.com/ru/the-founder-who-turned-plastic-waste-into-a-multimillion-dollar-travel-brand/> (accessed: 26.03.2026).
14. How Two Friends Built a Multimillion-Dollar Business While Keeping Their Day Jobs. – Shopify, 2025. – URL: <https://www.shopify.com/blog/piecework-puzzles-build-an-empire-with-a-day-job> (accessed: 27.03.2026).
15. Talent Development Grants – 44 emerging designer selected. – Creative Industries Fund NL, 2025. – URL: <https://www.stimuleringsfonds.nl/en/awarded-grants/talent-development-grants-44-emerging-designer-selected> (accessed: 28.03.2026).
16. Aws Seedfinancing – Innovative Solutions also for and with creative businesses. – Kreativwirtschaft Austria, 2025. – URL: <https://www.kreativwirtschaft.at/en/aws-seedfinancing-innovative-solutions-also-for-and-with-creative-businesses/> (accessed: 29.03.2026).
17. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. Catalogue of federal support measures in the field of creative economy in 2025. – 2025. – URL: <https://economy.gov.ru/material/file/download/9e7272e89609bd8c3b8506b189f6d7ad/> katalog_federalnyh_mer_podderzhki_v_sfere_kreativnoy_ekonomiki_v_2025_godu.pdf (accessed: 30.03.2026).

УДК – 338.46

Д. Р. КокореваСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**ЭКОНОМИКА ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ В ИГРОВОЙ ИНДУСТРИИ**

В статье рассматривается экономика цифровых платформ в игровой индустрии и их роль в трансформации современных рыночных механизмов; анализируется функционирование платформ как ключевых инфраструктурных посредников, обеспечивающих взаимодействие разработчиков, издателей и потребителей цифрового контента. Целью исследования является выявление особенностей экономической модели платформ, механизмов монетизации и их влияния на структуру отрасли. В ходе работы изучены научные публикации и аналитические материалы, посвященные цифровой экономике и игровой индустрии, а также проанализированы процессы снижения барьеров входа на рынок и одновременной концентрации доходов. Особое внимание уделено противоречию между формальной открытостью платформ и фактической зависимостью разработчиков от алгоритмов продвижения и внутренних правил экосистем. В статье показано, что цифровые платформы способствуют росту глобального рынка и развитию креативных индустрий, однако одновременно усиливают рыночную концентрацию и неравномерность распределения доходов; рассматриваются также проблемы трансграничного налогообложения и влияние платформ на формирование конкурентной среды. В результате сделан вывод о двойственной природе платформенной экономики, сочетающей расширение возможностей для участников рынка с усилением контроля со стороны крупных транснациональных компаний.

Ключевые слова: цифровые платформы, игровая индустрия, платформенная экономика, цифровая дистрибуция, монетизация, инди-разработчики, рынок видеоигр, концентрация рынка

D. R. KokorevaSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**THE ECONOMICS OF DIGITAL PLATFORMS IN THE GAMING INDUSTRY**

The article examines the economics of digital platforms in the gaming industry and their role in transforming modern market mechanisms. It analyzes the functioning of platforms as key infrastructure intermediaries that facilitate the interaction between developers, publishers, and consumers of digital content. The purpose of the study is to identify the features of the economic model of platforms, their monetization mechanisms, and their impact on the industry structure. The article examines scientific publications and analytical materials on the digital economy and the gaming industry, as well as the processes of reducing barriers to market entry and simultaneously concentrating revenue. Special attention is given to the contradiction between the formal openness of platforms and the actual dependence of developers on promotion algorithms and internal rules of ecosystems. The article shows that digital platforms contribute to the growth of the global market and the development of creative industries, but they also increase market concentration and income inequality. The article also addresses the issues of cross-border taxation and the impact of platforms on the formation of a competitive environment. The article concludes that the platform economy has a dual nature, combining increased opportunities for market participants with increased control by large multinational companies.

Keywords: digital platforms, gaming industry, platform economy, digital distribution, monetization, indie developers, video game market, market concentration

В современной экономике игровая индустрия трансформируется под влиянием цифровых платформ, которые выполняют функции инфраструктурных посредников и формируют новые рыночные механизмы. В отличие от традиционных каналов распространения, цифровые платформы представляют собой многосторонние рынки, обеспечивающие взаимодействие разработчиков, издателей и конечных

пользователей. Такие платформы, как Steam¹, PlayStation Store² и Xbox Marketplace³, фактически выполняют функции торговых и финансовых институтов, контролируя доступ к рынку, правила размещения продуктов и механизмы монетизации [1; 6].

Актуальность исследования определяется масштабом индустрии: в 2025–2026 гг. глобальный рынок видеоигр оценивается в диапазоне 205–318 млрд долларов с прогнозом роста до 539–650 млрд долларов к 2032–2034 гг. При этом более 3,6 млрд человек вовлечены в игровую экосистему, что делает ее одной из крупнейших отраслей цифровой экономики.

Экономическая модель цифровых платформ базируется на принципах платформенной экономики и многосторонних рынков, где основная ценность создается за счет сетевых эффектов. Увеличение числа пользователей повышает привлекательность платформы для разработчиков, а рост числа продуктов, в свою очередь, увеличивает ценность платформы для потребителей – данная модель подробно описана в работах по теории двусторонних рынков [10; 9], где подчеркивается роль посредника в координации спроса и предложения.

С точки зрения экономической теории данные платформы можно отнести к категории многосторонних рынков, где ценность формируется не столько самим продуктом, сколько взаимодействием участников. В рамках теории двусторонних рынков платформа выступает как посредник, который балансирует интересы различных групп пользователей и извлекает прибыль за счет координации их взаимодействия [10]. Это принципиально отличает платформенную экономику от традиционных моделей, где производитель и потребитель взаимодействуют напрямую.

Ключевым элементом функционирования цифровых платформ является их модель монетизации, включающая комиссионные сборы, продажу контента, подписочные сервисы и внутриигровые транзакции. Согласно аналитическим исследованиям, стандартная комиссия платформ может достигать 30% от стоимости продукта [3]. Это сопоставимо с традиционными посредническими моделями в реальной экономике, например, с деятельностью ритейлеров или брокеров, получающих долю от каждой сделки. В результате разработчик, как производитель цифрового продукта, получает лишь часть конечной выручки, тогда как платформа аккумулирует значительную долю дохода за счет контроля инфраструктуры и пользовательского трафика, однако в случае цифровых платформ масштабы извлечения дохода усиливаются за счет эффекта масштаба и практически нулевых предельных издержек распространения [1].

При этом важно учитывать, что платформы не просто взимают комиссию, а формируют собственные экосистемы, в рамках которых происходит перераспределение доходов. Это означает, что значительная часть добавленной стоимости создается не разработчиком, а самой платформой, которая контролирует доступ к аудитории. В результате, платформа становится не только посредником, но и ключевым экономическим агентом.

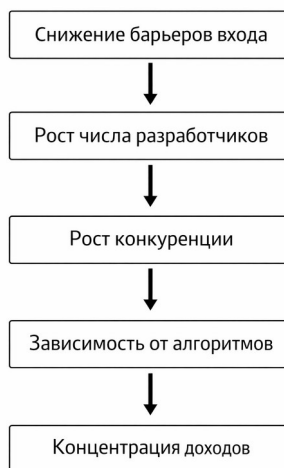
Развитие цифровой дистрибуции привело к существенному снижению барьеров входа на рынок. Отказ от физических носителей, логистики и традиционных издательских механизмов позволил независимым разработчикам самостоятельно публиковать свои продукты и выходить на глобальную аудиторию [4]. Так, только на Steam в 2025 году было выпущено около 20 тысяч новых игр. Одновременно наблюдается рост инди-сектора, доля которого достигает 35% рынка. Однако данное снижение барьеров носит частично формальный характер, поскольку доступ к конечному потребителю регулируется внутренними алгоритмами платформ, включая системы рекомендаций, рейтинги и механизмы продвижения [3].

Этот процесс имеет структурный характер и может быть представлен следующим образом:

1 онлайн-сервис цифрового распространения компьютерных игр и программ, разработанный и поддерживаемый компанией Valve. Также Steam выполняет роль средства технической защиты авторских прав, платформы для многопользовательских игр и потокового вещания, а также социальной сети для игроков.

2 цифровой магазин, разработанный Sony Interactive Entertainment для пользователей консолей PlayStation (PS4, PS5). Доступна на консолях и через веб-браузер.

3 платформа цифровой дистрибуции, ранее используемая игровыми консолями Xbox One и Xbox 360 компании Microsoft.



Следовательно, наблюдается парадокс: несмотря на рост числа участников рынка, распределение доходов становится все более неравномерным. Исследования показывают, что основная доля прибыли до 80–85% концентрируется у ограниченного числа крупных проектов, обладающих значительными маркетинговыми ресурсами [1], происходит смещение конкуренции из плоскости качества продукта в плоскость алгоритмической видимости. Это означает, что успех игры определяется не только ее характеристиками, но и тем, как платформа ее продвигает. Это воспроизводит модель традиционной экономики, в которой крупные корпорации занимают доминирующее положение, а малые участники вынуждены конкурировать за ограниченное внимание потребителей.

В действительности это приводит к концентрации доходов. Исследования показывают, что значительная часть выручки индустрии приходится на ограниченное число проектов, относящихся к категории AAA⁴ [1]. Данные проекты обладают значительными маркетинговыми бюджетами и получают приоритетное продвижение внутри платформ. В результате формируется ситуация, аналогичная традиционному рынку, где крупные корпорации занимают доминирующее положение.

Рассмотрение конкретных платформ позволяет более точно выявить особенности их экономических моделей. Платформа Steam представляет собой глобальный цифровой маркетплейс, где разработчики получают доступ к широкой аудитории, однако их успех во многом зависит от алгоритмов рекомендаций и политики платформы. При этом Valve⁵ использует региональное ценообразование, позволяющее адаптировать стоимость продуктов под разные рынки [8]. Доход платформы формируется преимущественно за счет комиссий и внутриигровых транзакций [7].

Экономическая модель Steam близка к модели электронной коммерции, где платформа извлекает доход за счет комиссий и дополнительных сервисов. Однако в отличие от классических маркетплейсов, Steam активно участвует в формировании спроса через алгоритмы рекомендаций и систему пользовательских отзывов.

Платформа PlayStation Store представляет собой более закрытую систему. Доступ к ней осуществляется через консоль, что ограничивает конкуренцию и усиливает контроль со стороны компании. Данная модель аналогична экосистемам, используемым в мобильных платформах, где производитель оборудования одновременно контролирует программную среду. Согласно данным отчетности, рост пользовательской базы сопровождается увеличением выручки от цифровых сервисов, что подтверждает эффективность данной модели [5].

Платформа Xbox Marketplace демонстрирует переход к сервисной модели, основанной на подписке. Сервис Game Pass обеспечивает стабильный поток доходов и снижает зависимость от единичных продаж игр. По данным аналитики, выручка от подписочной модели достигла значительных значений, что свидетельствует о трансформации бизнес-модели отрасли [2].

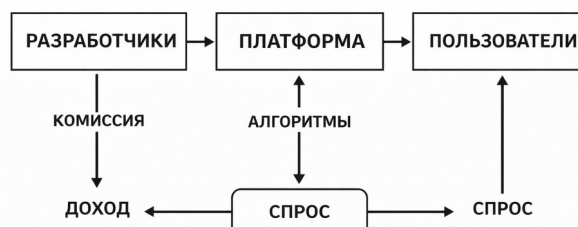
Сравнение данных платформ с традиционной экономикой позволяет выявить их институциональную природу. Steam функционирует как цифровой рынок с высокой конкуренцией, PlayStation – как закрытая экосистема, а Xbox – как сервисная модель. Также сопоставление этих площадок

4 (англ. triple-A) – неформальный термин в игровой индустрии, обозначающий высокобюджетные компьютерные игры, рассчитанные на массовую аудиторию.

5 (Valve Corporation, также известна как Valve Software) – американская частная компания, занимающаяся разработкой, изданием и цифровой дистрибуцией компьютерных игр.

с реальной экономикой позволяет выявить их функциональные аналоги. Steam можно сопоставить с маркетплейсами электронной коммерции, такими как Amazon, где платформа предоставляет инфраструктуру для взаимодействия продавцов и покупателей. PlayStation Store напоминает закрытые экосистемы, аналогичные Apple App Store, где контроль над доступом к рынку осуществляется через устройство и программную среду. Xbox Marketplace с подписочной моделью близок к сервисам потокового контента, таким как Netflix, где основной доход формируется за счет регулярных платежей пользователей.

Общая структура платформенной экономики может быть представлена следующим образом:



Особое значение имеет влияние платформ на налоговые и институциональные процессы. Цифровые платформы функционируют в трансграничной среде, что усложняет налоговое администрирование и распределение доходов между государствами [6]. Компании могут оптимизировать налогообложение, распределяя прибыль между различными юрисдикциями. В ответ государства создают благоприятные условия для привлечения цифровых компаний, включая налоговые льготы и развитие инфраструктуры [4]. Это приводит к необходимости разработки новых подходов к налогообложению цифровых компаний.

Государства, в свою очередь, стремятся создать условия для привлечения таких компаний, включая налоговые льготы и инвестиции в инфраструктуру. Однако эффективность данных мер остается предметом дискуссии, поскольку часть доходов может выводиться за пределы национальных экономик.

Дополнительным фактором является концентрация рыночной власти в руках крупных транснациональных корпораций, таких как Valve Corporation, Sony Interactive Entertainment и Microsoft. Эти компании контролируют ключевые элементы рынка: доступ к аудитории, условия монетизации и механизмы продвижения. Их деятельность соответствует характеристикам транснациональных корпораций, поскольку они оперируют в нескольких странах и оказывают влияние на глобальные экономические процессы [6].

Зависимость разработчиков от платформ проявляется в том, что коммерческий успех продукта определяется не только его качеством, но и условиями его размещения и продвижения. Изменение алгоритмов рекомендаций или правил платформы может существенно повлиять на уровень продаж, что делает рынок зависимым от внутренних механизмов цифровых экосистем [1].

Как следствие, экономика цифровых платформ в игровой индустрии характеризуется двойственной природой, представляющей собой сложную систему, сочетающую элементы открытого рынка и централизованного контроля. С одной стороны, она способствует снижению барьеров входа, росту глобального рынка и развитию креативных индустрий. С другой стороны, она усиливает рыночную концентрацию, зависимость участников и неравномерность распределения доходов. В перспективе развитие отрасли будет происходить по смешанной модели, в рамках которой будут сосуществовать инди-разработчики⁶ и крупные корпорации, определяющие основные направления развития рынка [1].

Будущее экономики цифровых платформ в игровой индустрии выглядит одновременно перспективным и проблемным, поскольку существующие тенденции усиливают как возможности участников рынка, так и структурные ограничения.

Цифровые платформы продолжают расширять глобальный рынок за счет снижения формальных барьеров входа. Инди-разработчики получают возможность публиковать свои игры без участия крупных издателей, а пользователи получают доступ к разнообразному контенту с минимальными издержками [4; 11]. Развитие подписочных моделей, как на Xbox Marketplace через Game Pass, стимулирует постоянное потребление контента и создает устойчивый денежный поток для платформ и разработчиков [2]. Одновременно модели микротранзакций и внутриигровых покупок позволяют платформам и издателям получать дополнительные источники дохода, приближаясь к бизнес-моделям сервисной экономики [6].

6 (англ. independent – «независимый») – это человек или небольшая команда, которые создают игры без поддержки крупных издателей.

Однако эти же механизмы создают системные проблемы. Алгоритмическая фильтрация контента приводит к концентрации внимания и доходов на ограниченном числе успешных проектов, что усиливает рыночное неравенство [1; 3]. Даже при росте числа игр на платформе значительная часть инди-разработчиков остается в «теневом» сегменте, что сдерживает диверсификацию контента и ограничивает инновационное развитие отрасли.

Трансграничное налогообложение остается нерешенной проблемой. Цифровые платформы распределяют прибыль между юрисдикциями, снижая эффективность национального налогового контроля и создавая стимулы для оптимизации налогов, что требует от государств разработки новых регулирующих механизмов [6]. В условиях глобальной конкуренции за цифровой капитал государства вынуждены предоставлять льготы и инвестиции в инфраструктуру, что приводит к своеобразной «гонке налоговых преимуществ» и риску усиления неравенства между странами.

Долгосрочные перспективы включают дальнейшую консолидацию отрасли. Крупные платформы, такие как Steam, PlayStation Store и Xbox Marketplace, будут усиливать контроль над рынком через алгоритмы рекомендаций, эксклюзивные контракты и интеграцию с собственными экосистемами, что создает структурную зависимость разработчиков и повышает барьеры для новых участников, несмотря на формально открытый рынок [1, 3].

Вместе с тем, положительные тенденции остаются: рост подписочной экономики, интеграция аналитики и искусственного интеллекта для персонализации контента, глобальное расширение аудитории.

Таким образом, будущее платформенной экономики в игровой индустрии будет определяться балансом между возможностями расширения рынка и структурными ограничениями, создаваемыми доминирующими платформами. Регулирование, развитие сервисных моделей и интеграция инноваций станут ключевыми факторами, влияющими на конкурентоспособность, разнообразие контента и устойчивость отрасли.

Научный руководитель: Доцент кафедры экономической теории, кандидат экономических наук Плешакова Елена Алексеевна

Supervisor: Associate Professor of the Department of Economic Theory, Candidate of Economic Sciences Elena Alekseevna Pleshakova

Список литературы

1. *Инишаков А.А., Егоров В.Г. ИНДУСТРИЯ ВИДЕОИГР: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ* // Постсоветский материк. 2023. №4 (40). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/industriya-videoigr-ekonomicheskii-analiz-i-obzor-sovremennyh-issledovaniy> (дата обращения: 27.03.2026);
2. *Котов П. Microsoft впервые заработала на Game Pass \$5 млрд за год – это сгладило рухнувшие на 22 % продажи консолей Xbox* // 3D News. 2025. 31 июля. URL: <https://3dnews.ru/1126886/microsoft-vpervie-zarabotala-na-game-pass-5-mlrd-za-god-eto-sgladilo-ruhnuvshie-na-22-prodagi-konsoley-xbox> (дата обращения: 02.04.2026);
3. *Крючков Д., Предтеченский М. Как устроена экономика видеоигр* // GURU Реш. 2026. 16 января. URL: <https://guru.nes.ru/actual/kak-ustroena-ekonomika-videoigr.html> (дата обращения: 27.03.2026);
4. *Морошкина А. Гейминг – это новый цифровой хлеб»: как видеоигры меняют экономику* // РБК Тренды. 2021. 12 ноября. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmm/618e2f419a7947657411c325> (дата обращения: 27.03.2026);
5. *Разин А. Аудитория PlayStation растет и проводит больше времени за играми – Sony отчиталась о росте выручки на 36,5 % и улучшила годовой прогноз* // 3D News. 2025. 7 августа. URL: <https://3dnews.ru/1127241/auditoriya-playstation-plus-rastyot-bistree-ogidaniy-sony-uluchshila-finansovie-prognozi> (дата обращения: 02.04.2026);
6. *Цифровая экономика в 2026: мировые тенденции в маркетинге, ИИ и гейминге* // BYYD. 2026. 21 января. URL: <https://www.byyd.me/ru/blog/2026/01/digital-economy-in-2026-global-trends-in-marketing-ai-and-gaming/> (дата обращения: 27.03.2026);
7. *Cuofano G. How Does Steam Make Money? The Steam Business Model In A Nutshell* // FourWeekMBA. 2024. 06 февраля. URL: <https://fourweekmba.com/steam-business-model/> (дата обращения: 02.04.2026);
8. *Feldman C. Analyst sees big upside in next-gen Xbox Marketplace* // Gamesport. 2005. 6 марта. URL: <https://www.gamespot.com/articles/analyst-sees-big-upside-in-next-gen-xbox-marketplace/1100-6120586/> (дата обращения: 02.04.2026);
9. *Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. Platform Revolution. New York: W. W. Norton & Company, 2016. URL: https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-66479.pdf* (дата обращения: 02.04.2026);

10. *Rochet J.-C., Tirole J.* Platform Competition in Two-Sided Markets // Journal of the European Economic Association. 2003. No 1(4). URL: [https://www.edegan.com/pdfs/Rochet%20Tirole%20\(2003\)%20%20Platform%20Competition%20in%20Two%20Sided%20Markets.pdf](https://www.edegan.com/pdfs/Rochet%20Tirole%20(2003)%20%20Platform%20Competition%20in%20Two%20Sided%20Markets.pdf) (дата обращения: 02.04.2026);
11. *Zan.* Экономика Steam 2.0: Valve пересмотрела региональную политику цен на игры для разработчиков // Goharu. 2026. 08 марта. URL: <https://www.goharu.ru/ekonomika-steam-20-valve-peresmotrela-regionalnuyu-politiku-cen-na-igry-dlya-razrabotchikov-dQYmVv> (дата обращения: 02.04.2026).

References

1. *Inshakov A.A., Egorov V.G.* INDUSTRIJA VIDEOIGR: JEKONOMICHESKIJ ANALIZ I OBZOR SOVREMENNYH ISSLEDOVANIY // Postsovetskij materik. 2023. №4 (40). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/industriya-videoigr-ekonomicheskij-analiz-i-obzor-sovremennyh-issledovaniy> [VIDEO GAME INDUSTRY: ECONOMIC ANALYSIS AND REVIEW OF CURRENT RESEARCH]. (date accessed: 27.03.2026);
2. *Kotov P.* Microsoft впервые заработала на Game Pass \$5 млрд за год – jeto sgladilo ruhnuvshie na 22 % prodazhi konsoley Xbox // 3D News. 2025. 31 ijulja. URL: <https://3dnews.ru/1126886/microsoft-vpervie-zarabotala-na-game-pass-5-mlrd-za-god-eto-sgladilo-ruhnuvshie-na-22-prodagi-konsoley-xbox> [Microsoft earned \$5 billion from Game Pass for the first time in a year, which helped to offset a 22% drop in Xbox console sales]. (date accessed: 02.04.2026);
3. *Krjuchkov D., Predtechenskij M.* Kak ustroena jekonomika videoigr // GURU Resh. 2026. 16 janvarja. URL: <https://guru.nes.ru/actual/kak-ustroena-ekonomika-videoigr.htm> [How does the video game economy work]. (date accessed: 27.03.2026);
4. *Moroshkina A.* Gejming – jeto novyj cifrovoj hleb»: kak videoigry menjajut jekonomiku // Rbk Trendy. 2021. 12 nojabrja. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmm/618e2f419a7947657411c325> [Gaming is the New Digital Bread: How Video Games Are Changing the Economy]. (date accessed: 27.03.2026);
5. *Razin A.* Auditorija PlayStation rastjot i provodit bol'she vremeni za igrami – Sony otchitalas' o roste vyruchki na 36,5 % i uluchshila godovoj prognoz // 3D News. 2025. 7 avgusta. URL: <https://3dnews.ru/1127241/auditoriya-playstation-plus-rastyot-bistree-ogidaniy-sony-uluchshila-finansovie-prognozi> [PlayStation's audience is growing and spending more time playing games. Sony reported a 36.5% increase in revenue and improved its annual forecast.]. (date accessed: 02.04.2026);
6. *Cifrovaja jekonomika v 2026: mirovye tendencii v marketinge, II i gejminge // BYYD.* 2026. 21 janvarja. URL: <https://www.byyd.me/ru/blog/2026/01/digital-economy-in-2026-global-trends-in-marketing-ai-and-gaming/> [The Digital Economy in 2026: Global Trends in Marketing, AI, and Gaming]. (date accessed: 27.03.2026);
7. *Cuofano G.* How Does Steam Make Money? The Steam Business Model In A Nutshell // FourWeekMBA. 2024. 06 fevralja. URL: <https://fourweekmba.com/steam-business-model/> (date accessed: 02.04.2026);
8. *Feldman C.* Analyst sees big upside in next-gen Xbox Marketplace // Gamespot. 2005. 6 marta. URL: <https://www.gamespot.com/articles/analyst-sees-big-upside-in-next-gen-xbox-marketplace/1100-6120586/> (date accessed: 02.04.2026);
9. *Parker G., Van Alstyne M., Choudary S.* Platform Revolution. New York: W. W. Norton & Company, 2016. URL: <https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-66479.pdf> (date accessed: 02.04.2026);
10. *Rochet J.-C., Tirole J.* Platform Competition in Two-Sided Markets // Journal of the European Economic Association. 2003. No 1(4). URL: [https://www.edegan.com/pdfs/Rochet%20Tirole%20\(2003\)%20%20Platform%20Competition%20in%20Two%20Sided%20Markets.pdf](https://www.edegan.com/pdfs/Rochet%20Tirole%20(2003)%20%20Platform%20Competition%20in%20Two%20Sided%20Markets.pdf) (date accessed: 02.04.2026);
11. *Zan.* Экономика Steam 2.0: Valve пересмотрела региональную политику цен на игры для разработчиков // Goharu. 2026. 08 марта. URL: <https://www.goharu.ru/ekonomika-steam-20-valve-peresmotrela-regionalnuyu-politiku-cen-na-igry-dlya-razrabotchikov-dQYmVv> (date accessed: 02.04.2026).

УДК 004.5:330

А. Г. ПодшиваловаСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**РОЛЬ UX/UI-ДИЗАЙНА В ЭКОНОМИКЕ ЦИФРОВЫХ ПРОДУКТОВ**

Аннотация. В статье рассматривается роль UX/UI-дизайна в экономике цифровых продуктов. На основе анализа статистических данных и практических кейсов российских компаний показано влияние пользовательского интерфейса и опыта взаимодействия на ключевые показатели эффективности, включая конверсию, выручку, пользовательскую активность и результативность программ лояльности. Для сопоставления используются данные о развитии цифровой экономики, а также результаты внедрения UX/UI-решений в B2C- и B2B-сегментах. Показано, что качественный UX/UI-дизайн снижает издержки пользователя при взаимодействии с цифровыми сервисами, ускоряет принятие решений и повышает вероятность совершения целевых действий. Отдельное внимание уделено влиянию технологий искусственного интеллекта на трансформацию UX/UI-дизайна и изменению требований к специалистам, а также экономическим и этическим аспектам персонализации интерфейсов и ценообразования. Сделан вывод о том, что UX/UI-дизайн выступает значимым фактором повышения эффективности цифровых продуктов и может рассматриваться как инструмент экономического роста в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: UX/UI-дизайн, пользовательский опыт, цифровые продукты, электронная коммерция, конверсия, цифровая экономика, искусственный интеллект.

A.G. PodshivalovaSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, Saint Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**THE ROLE OF UX/UI DESIGN IN THE ECONOMY OF DIGITAL PRODUCTS**

Abstract. The article examines the role of UX/UI design in the economy of digital products. Based on the analysis of statistical data and practical case studies of Russian companies, the impact of user interface and user experience on key performance indicators is demonstrated, including conversion rates, revenue, user activity, and the effectiveness of loyalty programs. The study also incorporates data on the development of the digital economy, as well as the results of implementing UX/UI solutions in both B2C and B2B segments. It is shown that high-quality UX/UI design reduces user costs when interacting with digital services, accelerates decision-making, and increases the likelihood of completing target actions. Particular attention is paid to the impact of artificial intelligence technologies on the transformation of UX/UI design and the changing requirements for specialists, as well as to the economic and ethical aspects of interface and pricing personalization. The article concludes that UX/UI design is a significant factor in improving the efficiency of digital products and can be considered a tool for economic growth in the context of the digital economy.

Keywords: UX/UI design, user experience, digital products, e-commerce, conversion, digital economy, artificial intelligence.

В условиях цифровой экономики конкурентоспособность продукта определяется уже не только набором функций, стоимостью разработки или маркетинговым бюджетом, но и качеством пользовательского взаимодействия с сервисом. Если в индустриальной модели стоимость во многом создавалась в материальном производстве и логистике, то в цифровой среде значительная часть ценности формируется на уровне интерфейса, сценариев использования и скорости достижения результата. Именно поэтому UX/UI-дизайн перестал быть вспомогательной эстетической дисциплиной и превратился в один из важнейших факторов экономической эффективности цифровых продуктов. Для пользователя цифрового сервиса интерфейс фактически является самой компанией: через него осуществляется поиск, выбор, сравнение, оплата, коммуникация и повторное потребление. Чем меньше когнитивные и временные издержки на каждом из этих этапах, тем выше вероятность целевого действия и тем значительнее коммерческий результат. Дополнительную научную значимость теме придают два взаимосвязанных вопроса: как совместное использование UX/UI-дизайна и искусственного интеллекта меняет занятость специалистов и где проходят экономические и этические границы персонального ценообразования, основанного на типе устройства пользователя или его фактическом местонахождении.

Актуальность темы подтверждается динамикой российской цифровой экономики. По данным Data Insight, объем рынка розничной интернет-торговли в России по итогам 2024 года достиг 11,2 трлн рублей, а количество заказов составило 6,8 млрд; объем рынка в денежном выражении вырос на 39% по сравнению с предыдущим годом [1]. Одновременно Банк России фиксирует дальнейшее расширение цифровых платежных практик: по итогам 2024 года доля безналичных платежей в розничном обороте достигла 85,8%, а объем оплат по QR-коду составил 4,1 трлн рублей [2]. В такой среде эффективность цифрового продукта напрямую зависит от того, насколько быстро и удобно пользователь может пройти путь от первого касания до завершения операции. Поэтому, UX/UI-дизайн следует рассматривать не как второстепенный визуальный слой, а как экономический механизм, влияющий на выручку, удержание клиентов, стоимость привлечения и масштабируемость бизнеса.

Экономическая роль UX/UI-дизайна проявляется прежде всего в снижении транзакционных издержек пользователя. Чем проще человеку понять логику интерфейса, найти нужную функцию, выбрать товар или услугу и оформить покупку, тем выше вероятность конверсии. С точки зрения бизнеса это означает рост эффективности уже привлеченного трафика, снижение потерь на этапе воронки продаж и более высокую отдачу от инвестиций в маркетинг, разработку и аналитику. Плохой пользовательский опыт, напротив, ведет к прямым финансовым потерям. По данным Forbes, каждый дополнительный экран может приводить к потере 25–40% пользователей, а отсутствие автоматизированного поиска снижает конверсию в покупку на 11% [3]. Это показывает, что UX/UI оказывает измеримое воздействие на денежный поток и может рассматриваться как фактор роста производительности цифрового канала продаж.

Отсюда вытекает более широкий вопрос: можно ли считать UX/UI-дизайн современным двигателем экономического роста? В макроэкономическом смысле UX/UI не является самостоятельным фактором производства, подобным труду, капиталу или технологии. Однако на уровне цифровых компаний и отраслей он выполняет функцию мультипликатора уже существующих ресурсов. Даже технически сложный и функционально насыщенный продукт не создает полной экономической отдачи, если пользователь не понимает интерфейс, не доверяет ему или сталкивается с избыточным количеством действий. Напротив, качественный UX/UI повышает коэффициент превращения внимания в действие, а действия — в выручку. Следовательно, в прикладном смысле UX/UI-дизайн действительно можно считать одним из двигателей роста цифровых продуктов, поскольку он обеспечивает более результативную монетизацию технологий, маркетинговых вложений и клиентской базы.

Практические кейсы российских компаний подтверждают данный вывод. Показателен пример сети фитнес-клубов World Class. После пользовательских исследований и переработки структуры сайта, карточек клубов, порядка информационных блоков и логики принятия решения компания не просто улучшила визуальную часть ресурса, а пересобрала пользовательский путь с учетом реального поведения клиентов. В результате новый сайт стал ежемесячно привлекать более 40 тыс. посетителей, а конверсия из посетителей в покупателей выросла на 116% [4]. Экономический смысл этого кейса заключается в том, что рост продаж был достигнут не через экстенсивное расширение рекламных вложений, а через повышение эффективности цифровой точки контакта с уже существующим спросом.

Еще более наглядным является кейс «РИВ ГОШ». После редизайна мобильного приложения, обновления главного экрана, карточки товара, навигации, сценариев оплаты и внедрения A/B-тестирования компания зафиксировала трехкратный рост конверсии приложения и увеличение объема продаж в 3,5 раза. Доля заказов через приложение достигла 75% от общего объема онлайн-продаж, среднее количество уникальных пользователей в месяц выросло на 83%, время, проводимое в приложении, увеличилось на 14%, а количество скачиваний — на 20% [5]. Здесь UX/UI-дизайн оказал влияние одновременно на выручку, пользовательскую активность и перераспределение покупок в более удобный и управляемый цифровой канал, что особенно важно в условиях растущей конкуренции на рынке косметики и товаров для ухода за собой.

Схожая закономерность наблюдается в кейсе LOVE REPUBLIC. После полного обновления приложения бренд получил двукратный рост конверсии в покупку; до 70% всех покупок стали приходиться именно на мобильное приложение. Количество установок увеличилось в 3 раза, средняя оценка приложения в магазинах приложений выросла с 3,5 до 4,8 балла, а приложением начала пользоваться примерно 60% клиентской аудитории [6; 7]. Такой результат стал возможен благодаря конкретным UX-решениям: сокращению пути до оформления заказа, улучшению поиска, интеграции видеоконтента в карточки товаров, внедрению персональных рекомендаций и развитию мобильного канала как самостоятельной точки продаж. С экономической точки зрения это означает усиление частоты контакта с брендом, рост конверсии и повышение ценности собственного мобильного канала как источника продаж и удержания.

Не менее значим пример «Ленты», где изменение цифрового пользовательского опыта было тесно связано с программой лояльности. После ее перезапуска более 8 млн покупателей зарегистрировались в системе всего за три месяца, проникновение клиентов с картами достигло 98,4%, а

показатель MAU мобильного приложения вырос на 70% [8]. В этой ситуации UX/UI выступил инструментом не только удобства, но и экономического управления поведением покупателей. Чем проще пользователь активирует персональные предложения, отслеживает бонусы и взаимодействует с программой лояльности через приложение, тем выше вероятность повторных покупок и эффективнее работа с данными о спросе. Следовательно, дизайн интерфейса здесь способствует росту пожизненной ценности клиента и снижению зависимости от дорогих внешних каналов коммуникации.

В сегменте быстрого питания и сервисов массового потребления аналогичную зависимость демонстрирует кейс Burger King. После модернизации приложения и переработки ключевых пользовательских сценариев конверсия в покупку повысилась на 1,8%, частота заказов выросла на 1,5%, а прибыль компании увеличилась на 30% по сравнению с 2022 годом; при этом 89% пользователей взаимодействуют с брендом через приложение или сайт [9]. На первый взгляд прирост конверсии может показаться умеренным, однако при высоком ежедневном трафике даже такие изменения дают значительный финансовый результат. Это важный аргумент в пользу того, что UX/UI особенно ценен в крупных цифровых системах: чем больше масштаб аудитории, тем заметнее экономический эффект от устранения интерфейсных барьеров.

Сопоставление приведенных кейсов позволяет сделать несколько обобщений. Во-первых, UX/UI-дизайн влияет на конверсию: в отдельных проектах она увеличивается в 2–3 раза, а иногда и более чем вдвое сверх исходного уровня. Во-вторых, он повышает долю мобильного или цифрового канала в структуре продаж, что сокращает зависимость бизнеса от офлайн-точек и посредников. В-третьих, он усиливает удержание и вовлеченность пользователей, что выражается в росте MAU, времени в приложении, повторных покупок и активности в программах лояльности. В-четвертых, качественный интерфейс снижает скрытые потери бизнеса, связанные с незавершенными покупками, лишними шагами и недоверием к сервису [4–9]. Из всего вышеперечисленного следует, что экономическая ценность UX/UI состоит не только в эстетике или повышении удовлетворенности клиента, но и в формировании устойчивого механизма роста выручки и эффективности цифрового продукта.

Хотя приведенные выше кейсы в основном относятся к розничной торговле, экономический эффект UX/UI не ограничивается B2C-сегментом. В оптовой торговле и B2B-каналах качественный дизайн цифровых каталогов, личных кабинетов, систем повторного заказа, отображения персональных цен, остатков и условий поставки снижает издержки поиска и оформления закупки, ускоряет принятие решения и повышает вероятность повторного заказа. По данным международной консалтинговой компании McKinsey & Company, цифровые лидеры в B2B достигают до пятикратного роста выручки и до восьмикратного роста операционной прибыли (EBIT) по сравнению с отстающими компаниями, а исследование новой B2B торговой онлайн платформы для сегмента HoReCa (гостинично-ресторанного бизнеса) на выборке 522 клиентов показало, что именно простота использования сильнее всего влияет на удовлетворенность пользователя и намерение использовать систему, а через него, и на чистый эффект (совокупную выгоду) платформы [16; 17]. Эти выводы согласуются с систематическим обзором факторов принятия цифровых сервисов, где среди ключевых детерминантов устойчиво выделяются удобство использования, простота освоения, совместимость с потребностями пользователя и характеристики конкретного сервиса [18].

Следовательно, UX/UI следует рассматривать как межотраслевой инструмент повышения эффективности цифровых взаимодействий. В здравоохранении удобство интерфейсов влияет на принятие и полезность информационных систем, а низкий уровень удобства может приводить к их слабому использованию; в промышленности человеко-ориентированные интерфейсы (HMI) рассматриваются как условие эффективности, безопасности и производительности; в государственном секторе OECD прямо связывает переход к услугам, ориентированным на пользователя, и принципу «сначала цифровые решения» с ростом доступности, доверия и результативности цифровых сервисов [19–21]. Поэтому внедрение UX/UI-дизайна способно приносить экономический эффект не только в рознице, но и в оптовой торговле, производстве, логистике, здравоохранении, финтехе и цифровых государственных услугах.

Отдельный исследовательский вопрос связан с тем, как распространение UX/UI-дизайна совместно с инструментами искусственного интеллекта влияет на занятость специалистов. Международные оценки показывают, что GenAI затрагивает прежде всего задачи с высокой долей цифровых и рутинно-когнитивных операций; при этом наиболее вероятным последствием выступает не полное исчезновение профессий, а трансформация рабочих мест и перераспределение задач [10]. Для UX/UI-сферы это означает автоматизацию отдельных операций — генерации прототипов, вариантов интерфейсов, текстов, сценариев пользовательских тестов и первичной аналитики — при сохранении спроса на специалистов, способных формулировать продуктовые гипотезы, проектировать сложные клиентские пути, интерпретировать поведение пользователя и контролировать этические риски. Показательно, что Всемирный экономический форум оценивает общий эффект технологических сдвигов к 2030 году как одновременно создающий 170 млн новых рабочих мест и вытесняющий 92 млн, при этом

среди устойчиво значимых навыков остаются креативное мышление, устойчивость, гибкость и адаптивность [11]. Поэтому, для дизайнеров и продуктовых команд ключевым экономическим эффектом ИИ становится не столько прямое сокращение занятости, сколько рост требований к квалификации и переход к гибридным ролям на стыке дизайна, аналитики и управления продуктом [10; 11].

Еще один принципиально важный вопрос касается допустимости персонального ценообразования, когда цена или набор предложений меняются в зависимости от модели устройства, цифрового профиля или фактического местонахождения клиента. Современные регуляторы уже квалифицируют такие практики как существенный вызов прозрачности рынка: FTC в 2025 году указала, что для индивидуализации цен могут использоваться точное местоположение пользователя и история браузера [12], а исследование Европейского парламента систематизировало эмпирические примеры ценовой персонализации по местоположению, типу устройства и поведенческим данным, одновременно зафиксировав нормативные пробелы [13]. Академические измерения персонализации в онлайн-продажах также показали, что на части сайтов цены и выдача могут изменяться под влиянием конкретных пользовательских признаков [14], а широко цитируемый кейс Orbitz демонстрировал более дорогую выдачу отелей для пользователей Mac, которые в среднем тратили на проживание до 30% больше за ночь [15]. С экономической точки зрения персональное ценообразование способно повышать краткосрочную выручку и точность монетизации спроса, однако одновременно увеличивает риск снижения доверия, репутационных издержек и регуляторных ограничений. Поэтому использование UX/UI и ИИ в цифровых продуктах должно сопровождаться принципами ценовой прозрачности, объяснимости алгоритмов и недопустимости скрытой дискриминации потребителей [12; 13].

Анализ практических кейсов показывает, что UX/UI способен обеспечивать рост конверсии, выручки, пользовательской активности и эффективности программ лояльности. Поэтому на основной вопрос исследования можно ответить утвердительно: UX/UI-дизайн является современным двигателем экономического роста цифровых продуктов, если понимать его не как автономный источник ценности, а как мультипликатор технологических и маркетинговых ресурсов компании. Вместе с тем зрелость цифровой экономики требует расширять рамки анализа: оценивать не только прямой рост продаж, но и влияние AI-инструментов на структуру занятости специалистов, а также допустимые пределы персонализации интерфейсов и цен. Следовательно, инвестиции в UX/UI-дизайн представляют собой не факультативные расходы на внешний вид продукта, а рациональные вложения в рост, монетизацию, устойчивость бизнеса и институциональное доверие пользователей [10–15]. Причем данный механизм работает не только в рознице, но и в B2B-платформах, промышленных интерфейсах, здравоохранении и цифровых госуслугах [16–21].

В этой работе я хотела показать, что UX/UI-дизайн — это не просто «красивый интерфейс», как многие могут подумать, а реально важный аспект для бизнеса. Через него напрямую влияют на то, как ведут себя пользователи: покупают они или уходят, остаются в приложении или нет. И, как показали примеры, даже небольшие изменения в интерфейсе могут заметно поднять выручку и другие показатели, что впечатляет.

Отдельно мной была затронута тема искусственного интеллекта. Современные технологии способствуют повышению уровня персонализации интерфейсов, автоматизации ряда процессов проектирования и улучшению пользовательского опыта. В то же время они не приводят к полному вытеснению специалистов, а трансформируют требования к их компетенциям, что в условиях цифровой трансформации возрастает значимость навыков анализа пользовательского поведения, работы с данными и комплексного проектирования пользовательских сценариев. Если говорить о позиции других исследователей, то большинство ученых сходятся во мнении, что UX/UI-дизайн действительно влияет на экономические результаты, но не является самостоятельным фактором производства. Его чаще рассматривают как инструмент, который усиливает уже существующие ресурсы такие, как технологии, маркетинг и так далее. При этом многие обращают внимание на риски, особенно связанные с ИИ, например, персонализация цен или возможная несправедливость по отношению к пользователям. То есть тут уже речь идет не только о технологиях, но и об этике.

Лично я с этим мнением скорее согласна. UX/UI-дизайн не является прямым источником экономического роста, однако его влияние на эффективность цифровых продуктов является значительным. Он способствует более рациональному использованию ресурсов, повышению уровня удержания пользователей и увеличению доходности бизнеса. При этом важным условием остается соблюдение принципов прозрачности и недискриминационного подхода при использовании возможностей искусственного интеллекта. В целом можно сказать, что UX/UI-дизайн сейчас играет очень важную роль в цифровой экономике и будет становиться еще важнее. С развитием технологий, особенно искусственного интеллекта, его значение только растет, поэтому тема действительно актуальная и интересная как с практической, так и с теоретической точки зрения.

Научный руководитель: Доцент кафедры экономической теории, кандидат экономических наук Плешакова Елена Алексеевна

Supervisor: Associate Professor of the Department of Economic Theory, Candidate of Economic Sciences Elena Alekseevna Pleshakova

Список литературы

1. Data Insight. Интернет-торговля в России 2025: маркетинговое исследование [Электронный ресурс]. URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce_2025 (дата обращения: 26.03.2026).
2. Банк России. Результаты наблюдения в национальной платежной системе за 2024 год [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/57103/Results_2024.pdf (дата обращения: 26.03.2026).
3. Forbes Russia. Крадущий миллионы: сколько денег теряет бизнес из-за плохого пользовательского опыта [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/532868-kradusij-milliony-skolko-deneg-teraet-biznes-iz-za-plohogo-pol-zovatel-skogo-opyta> (дата обращения: 26.03.2026).
4. AGIMA. Никаких стероидов, только продуктовый подход: как мы увеличили конверсию сайта World Class на 116% [Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/ru/companies/agima/articles/836072/> (дата обращения: 26.03.2026).
5. Napoleon IT. РИВ ГОШ: увеличение конверсии в 3 раза с помощью мобильного приложения [Электронный ресурс]. URL: <https://napoleonit.ru/cases/riv-gosh-app> (дата обращения: 26.03.2026).
6. Tagline. Мобильное приложение LOVE REPUBLIC: полноценный магазин в кармане покупательницы [Электронный ресурс]. URL: <https://tagline.ru/surf/cases/mobiljnoe-prilozhenie-love-republic--onlayn-magazin-v-karmane-pokupateljnicy/> (дата обращения: 26.03.2026).
7. Surf. Мобильное приложение для LOVE REPUBLIC [Электронный ресурс]. URL: <https://surf.ru/cases/prilozhenie-dlya-love-republic/> (дата обращения: 26.03.2026).
8. MarketMedia. Как «Лента» привлекла 8 млн пользователей [Электронный ресурс]. URL: <https://marketmedia.ru/media-content/kak-lenta-privlekla-8-mln-polzovateley/> (дата обращения: 26.03.2026).
9. Workspace / Surf. Новое приложение Burger King повысило выручку на 30% [Электронный ресурс]. URL: <https://workspace.ru/cases/modernizaciya-prilozheniya-burger-king-rossiya/> (дата обращения: 26.03.2026).
10. International Labour Organization. Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ilo.org/publications/generative-ai-and-jobs-refined-global-index-occupational-exposure> (дата обращения: 26.03.2026).
11. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025: 78 Million New Job Opportunities by 2030 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.weforum.org/press/2025/01/future-of-jobs-report-2025-78-million-new-job-opportunities-by-2030-but-urgent-upskilling-needed-to-prepare-workforces/> (дата обращения: 26.03.2026).
12. Federal Trade Commission. Surveillance Pricing Study Indicates Wide Range of Personal Data Used to Set Individualized Consumer Prices [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2025/01/ftc-surveillance-pricing-study-indicates-wide-range-personal-data-used-set-individualized-consumer> (дата обращения: 26.03.2026).
13. European Parliament. Personalised Pricing [Электронный ресурс]. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/734008/IPOL_STU%282022%29734008_EN.pdf (дата обращения: 26.03.2026).
14. Hannak A., Soeller G., Lazer D. et al. Measuring Price Discrimination and Steering on E-commerce Web Sites [Электронный ресурс]. URL: <https://personalization.ccs.neu.edu/static/pdf/imc151-hannak.pdf> (дата обращения: 26.03.2026).
15. Reuters. Mac users guided to pricier hotels on Orbitz: WSJ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.reuters.com/article/technology/mac-users-guided-to-pricier-hotels-on-orbitz-wsj-idUSBRE85P01F/> (дата обращения: 26.03.2026).
16. McKinsey & Company. Four pathways to digital growth that work for B2B companies [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/Four%20pathways%20to%20digital%20growth%20that%20work%20for%20B2B%20companies/Four-pathways-to-digital-growth-that-work-for-B2B-companies.pdf> (дата обращения: 09.04.2026).
17. Costa P., Patrício L., Oliveira T. The ever-changing business of e-commerce-net benefits while designing a new platform for small companies. Review of Managerial Science [Электронный ресурс]. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-023-00681-6> (дата обращения: 09.04.2026).

18. Paulus M., Jordanow S., Millemann J.A. Adoption Factors of Digital Services - A Systematic Literature Review. Service Science [Электронный ресурс]. URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/serv.2022.0305> (дата обращения: 09.04.2026).
19. Østervang C., Madsen M.A., Clausen N. et al. Usability and Evaluation of a Health Information System in the Emergency Department: Mixed Methods Study. JMIR Human Factors. [Электронный ресурс] URL: <https://humanfactors.jmir.org/2024/1/e48445/> (дата обращения: 09.04.2026).
20. Cimini C., Vieri M., Cappellini C. et al. Design and test of a Human-Machine Interface for assembly lines in a learning factory [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896324014988> (дата обращения: 09.04.2026).
21. OECD. Designing and delivering public services in the digital age [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/03/designing-and-delivering-public-services-in-the-digital-age_8a90fb7d/e056ef99-en.pdf (дата обращения: 09.04.2026).

УДК 378.1

Ю.А. Дианова, Д.Д. АвдееваПензенский государственный технологический университет
440039, Пенза, проезд Байдукова/Гагарина, 1а/11**ИНТЕРАКТИВНАЯ РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ: СПАСЕНИЕ ОТ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ЗАЖАТОСТИ И СТРАХА ОБЩЕНИЯ СТУДЕНТОВ**

© Ю.А. Дианова, Д.Д. Авдеева, 2026

В статье рассматривается актуальная проблема психологической зажатости и страха общения среди студентов, которая негативно влияет на их успеваемость и социальную адаптацию. В качестве эффективного инструмента преодоления данных трудностей предлагается концепция интерактивной рабочей тетради – специально разработанного методического пособия с комплексом заданий, направленных на постепенное снятие коммуникативных барьеров. В статье приведены конкретные примеры заданий для рабочей тетради, способствующие формированию у студентов навыков общения.

Ключевые слова: интерактивная рабочая тетрадь, развитие коммуникативных навыков, психологическая зажатость, страх общения, социальная адаптация.

Yu.A. Dianova, D.D. AvdeevaPenza State Technological University
440039, Penza, Baidukov Proezd/Gagarina, 1a/11**INTERACTIVE WORKBOOK: OVERCOMING PSYCHOLOGICAL INHIBITION AND COMMUNICATION ANXIETY AMONG STUDENTS**

Summary (Abstract) The article considers the current problem of the psychological inhibition and communication anxiety among students, which negatively affects their academic performance and social adaptation. As an effective tool for overcoming these difficulties, the concept of an interactive workbook is proposed – a specially designed methodological guide featuring a set of exercises aimed at gradually removing communication barriers. The article provides specific examples of workbook tasks that help students develop communication skills.

Keywords: interactive workbook, development of communication skills, psychological inhibition, communication anxiety, social adaptation.

В современном мире все больше возрастает значение гибких навыков, так называемых «soft skills» [3, с. 466]. Такие способности человека, как коммуникативность, стрессоустойчивость, адаптивность и умение работать в команде становятся важны не только в профессиональной сфере, но и в повседневной жизни. Вместе с тем увеличивается доля молодых людей, испытывающих трудности при общении с окружающими. Особенно остро эта проблема проявляется в студенческой среде.

Влияние цифрового пространства, социальное давление, негативный коммуникативный опыт в прошлом формируют у современного поколения устойчивые психологические барьеры: комплексы, неуверенность в себе, зажатость, страх находиться в обществе и общаться с людьми. Такие барьеры способны отрицательно влиять на эмоциональное состояние студентов и на их успеваемость. Среди явных негативных проявлений можно отметить избегание участия таких студентов в дискуссиях и семинарах, сложности в установлении контактов с преподавателями и одногруппниками, страх перед публичными выступлениями, повышенная тревожность и напряженность, отсутствие способности работать парно или в группе.

Одной из основных причин подобных проблем, возникающих в сфере межличностного общения, являются нарушения в социально-психологической адаптации. Изменение окружающей социальной среды, расширение круга общения, появление новых, более высоких требований к результатам обучения – все эти факторы формируют у студентов необходимость подстраиваться под меняющуюся действительность.

А.Г. Михайлова и М.В. Косцова в своем исследовании отмечали, что «социально-психологическая адаптации представляется не только как пассивный процесс приспособления к новым условиям, но и как активный процесс преобразования и саморазвития» [4, с. 105].

Проблему психологической зажатости и страха общения студентов позволяет решить личностно-ориентированный подход в образовании, направленный на развитие личности студента с учетом его

индивидуальных особенностей. В рамках применения данного подхода на сегодняшний день все чаще и чаще используют интерактивные методы обучения, представляющие собой способы организации учебного процесса, предполагающие активное взаимодействие обучающихся между собой, с преподавателем и с образовательной средой.

Интерактивная рабочая тетрадь – это учебно-методическое пособие, инструмент реализации интерактивных методов обучения. Она способствует развитию коммуникативных навыков и преодолению психологических барьеров студентов через выполнение ими специально разработанных заданий в формате индивидуального, парного и группового практикума.

О.А. Войнова подчеркивает, что «электронные (интерактивные) тетради в полной мере могут использовать новые педагогические технологии. У преподавателя появляется возможность использовать звуковые и видео файлы, разговорные упражнения и многие другие возможности» [1, с. 25].

К.А. Екимова, И.В. Акиншева справедливо замечают, что «интерактивные рабочие тетради позволяют обучающимся не просто читать информацию, а активно взаимодействовать с материалом, выполнять задания, работать с мультимедийными элементами» [2, с. 461].

В аспекте развития коммуникативных навыков обучающихся интерактивная рабочая тетрадь использует ряд определенных механизмов, таких как постепенная адаптация к общению, создание безопасной среды, многообразие форматов взаимодействия, рефлексия и обратная связь, моделирование реальных ситуаций.

Разберем каждый из этих механизмов подробнее.

Постепенная адаптация обучающихся к общению подразумевает под собой то, что задания в рабочей тетради выстраиваются по принципу от простого к сложному. Сначала студенты выполняют индивидуальные задания (составление монолога-презентации, подготовка речи для резюме, краткое эссе, анализ коммуникации из видеотрейлеров), затем задания на парную работу (дебаты, ролевые игры, взаимопроверка, диалог-интервью), далее задания, подразумевающие наличие группы из 3-5 человек (кейсы, мозговой штурм) и наконец коллективные задания, в которых происходит коммуникация нескольких малых групп (круглые столы, дискуссии).

Механизм создания безопасной среды для обучающихся заключается в том, что условия, в которых происходит формирование коммуникативных навыков, контролируемы, а именно:

- задания имеют четкие правила и цели,
- ошибки рассматриваются как часть обучения,
- рефлексивные блоки позволяют проанализировать опыт без деструктивной критики.

Многообразие форматов взаимодействия предполагает наличие в рабочей тетради разных типов заданий, развивающих различные аспекты коммуникации. Например, индивидуальные задания развивают способность к анализу и умение письменно структурированно излагать свои мысли, диалоговые упражнения развивают навыки активного слушания и аргументации, ролевые игры – эмоциональный интеллект, групповые проекты – умение координировать и распределять задачи, публичные выступления – уверенность в себе и ораторские навыки.

Рефлексия и обратная связь проявляются в том, что после каждого блока заданий обучающиеся:

- оценивают собственный прогресс (тесты-опросники),
- анализируют успешные и неудачные моменты,
- формулируют стратегии улучшения коммуникации.

И конечно же, задания в рабочей тетради направлены на моделирование реальных ситуаций, то есть они имитируют типичные повседневные коммуникативные условия, такие как обсуждение академических вопросов на семинаре, защита проекта перед аудиторией, разрешение конфликта в группе, переговоры при распределении задач и другие.

В таблице 1 ниже приведены примеры заданий на развитие коммуникативных навыков у студентов. Выполняя эти задания в рабочей тетради, обучающиеся будут постепенно избавляться от внутренних блоков, страхов, психологической зажатости.

Таблица 1. Примеры заданий на развитие коммуникативных навыков для интерактивной рабочей тетради

Форма взаимодействия	Задание	Развиваемые умения и навыки
Индивидуальная работа	Задание 1. Видеосамоанализ Запишите на видео (с помощью смартфона) монолог на тему «Какая профессия мне нравится (ее плюсы и минусы)» длительностью 3-4 минуты. Загрузите видеозапись в интерактивную рабочую тетрадь. Просмотрите видеозапись повторно и обратите внимание на следующие аспекты:	навыки самопрезентации и критического мышления через анализ собственной речи и невербальных сигналов

Форма взаимодействия	Задание	Развиваемые умения и навыки
	- четкость дикции, - интонация, - паузы и темп речи, - жесты и мимика (наличие лишних движений или «закатости»), - ошибки в формулировках или логические противоречия. Оцените каждый из критериев по шкале от 0 до 5, где 5 – максимальная оценка. В поле «Комментарий» вы можете внести свои личные мысли, заметки, что-то добавить. В поле «Выводы» укажите, что удалось в вашем выступлении, а что можно улучшить.	
Индивидуальная работа	Задание 2. Активное слушание Прослушайте видеозапись один раз, не делая заметок. Прослушайте ещё раз и выполните задания: запишите 3–5 ключевых идей или фактов из видео; отметьте моменты, когда спикеры использовали риторические приемы (например, вопросы к аудитории, истории); оцените, насколько вам было легко следить за мыслью спикеров. Ответьте на вопросы: Что помогло вам лучше понять материал? Были ли моменты, когда вы отвлекались? Почему? Как можно улучшить навык активного слушания при работе с видео- и аудиоконтентом?	навыки активного слушания и концентрации
Индивидуальная работа	Задание 3. Резюме Выберите реальную вакансию на одном из популярных сайтов по поиску работы (hh.ru). Запишите: - название должности; - ключевые требования работодателя (3–5 основных); - желаемые навыки (2–3 пункта). Заполните резюме для устройства на работу по выбранной вами вакансии по представленному шаблону. Как вы оцениваете свои шансы на трудоустройство исходя из информации, представленной в вашем резюме?	умение логично и структурированно излагать информацию
Парная работа	Задание 4. Диалог-интервью Вместе со своим одноклассником порассуждайте на тему того, насколько важен карьерный рост в жизни современного человека. Почувствуйте себя интервьюером, подготовьте 15 интересных вопросов для своего напарника, требующих развернутого ответа. Запишите ваши вопросы и предполагаемые ответы на них (как бы вы сами ответили). После проведения интервью сравните ответы одноклассника с вашими личными, обсудите, что сходится, а что отличается. Затем вы меняетесь местами, теперь одноклассник задает вам вопросы.	навыки активного слушания, эмпатия и внимание к собеседнику
Парная работа	Задание 5. Взаимопроверка Напишите на листе бумаги краткое эссе (10 предложений) на тему «Дистанционное или очное	навыки критического мышления,

Форма взаимодействия	Задание	Развиваемые умения и навыки
	обучение – что предпочтительнее?» и отдайте одnogруппнику на проверку. В свою очередь, одnogруппник отдает свою работу на проверку вам. Изучив эссе, отметьте те моменты, с которыми вы согласны, и те, которые считаете не совсем логичными, занесите свои мысли в рабочую тетрадь. В конце обсудите с напарником его и ваше эссе.	умение аргументировать свою точку зрения, конструктивно критиковать
Групповая работа	Задание 6. Ролевая игра Соберите команду из 5 человек (вы и 4 одnogруппника). В течение 15 минут подготовьте выступление на тему «Как повысить вовлечённость студентов в учёбу?». Распределите роли в команде: генератор идей (формулирует тезисы), исполнитель (занимается оформлением – пишет текст, составляет таблицы, схемы и т.д.), эксперт (занимается поиском информации), координатор (обеспечивает слаженность работы всех членов команды), выступающий (следит за логикой всей работы, в конце защищает проект). После внесите в рабочую тетрадь краткие тезисы выступления, укажите вашу роль в команде и ваши конкретные действия при работе в ней. Насколько слаженной показалась вам работа в вашей команде? Есть ли у вас какие-то замечания по улучшению координации командной работы?	умение работать в команде
Групповая работа	Задание 7. Медиация Сформируйте группу из 3 человек, распределите роли (2 конфликтующих между собой студента и медиатор). Представьте ситуацию: двум студентам, работающим в паре, преподаватель дал задание подготовить доклад с презентацией. Студент А предложил распределить обязанности таким образом, что он ищет информацию, а студент В делает презентацию. Студент В остался не доволен таким положением дел и возмутился, сказав, что он итак почти все время делает презентации. Студент А в ответ ему сказал, что у него хуже получается делать оформление слайдов и вообще он сейчас работает и у него крайне мало свободного времени. Произошла конфликтная ситуация между студентами. Помочь разрешить конфликт способен медиатор. Задача команды – в течение 7 минут изобразить сцену конфликта двух сторон и высказывания претензий, в это время медиатор слушает диалог, задает вопросы, дает советы, позволяющие прийти к примирению. В конце стороны должны примириться и найти выход из ситуации. В рабочую тетрадь впишите, кем вы выступили в этом конфликте. Удалось ли разрешить конфликт и на каких условиях? Подумайте, какую стратегию применил медиатор.	навыки активного слушания, эмпатия, умение разрешать конфликты
Коллективная работа	Задание 8. Общая история Вместе со всей вашей студенческой группой составьте логически связанный текст на определенную тему (например, «Влияние стресса на психоэмоциональное состояние человека») таким	навыки активного слушания и ассоциативного мышления, умение быстро

Форма взаимодействия	Задание	Развиваемые умения и навыки
	образом, что один студент составляет одно предложение, далее следующий студент продолжает развивать мысль другим предложением, и так по цепочке каждый студент в группе привносит своё высказывание в общую тематику. В итоге должно получиться структурированное и завершённое по смыслу информационное сообщение. В рабочей тетради ответьте на вопросы. Какие сложности возникли у вас при составлении своего предложения? По вашему мнению, получилось ли изложить заданную тему четко и понятно?	реагировать и встраиваться в общий процесс
Коллективная работа	Задание 9. Круглый стол Для выполнения задания необходимо разделить всю студенческую группу на 4-5 маленьких подгрупп по 5-6 человек в каждой. Тема для обсуждения за «круглым столом» - этика в педагогической среде. Каждая подгруппа готовит небольшое сообщение по определенному аспекту темы: основные понятия и принципы, нормативные документы, взаимоотношения с обучающимися, родителями и коллегами, этические дилеммы и сложности и т.д. Затем подгруппы представляют свои сообщения, другие подгруппы задают вопросы, в таком формате и происходит дискуссия. В рабочую тетрадь впишите выбранный вашей командой аспект дискуссии. Отрадите основные положения вашего сообщения.	ораторские навыки, умение публично выступать

Таким образом, интерактивная рабочая тетрадь становится инструментом системного развития коммуникативных компетенций – от преодоления психологических барьеров до освоения сложных форм социального взаимодействия.

Регулярная работа с рабочей тетрадью позволяет студентам снизить страх публичных выступлений и групповых обсуждений, повысить самооценку через успешный коммуникативный опыт, научиться четко формулировать мысли и аргументировать свою позицию, развивать эмпатию и умение понимать собеседника, снижать эмоциональную тревожность и напряженность, повышать уверенность в профессиональном и повседневном общении, формировать привычку к конструктивному взаимодействию и навыки командной работы. Именно выполнение заданий на развитие коммуникативных навыков в рабочей тетради помогает обучающимся сформировать устойчивые модели поведения для разных социальных ситуаций (лекция, проект, неформальное общение) и интегрироваться в студенческую среду без стресса и изоляции.

Научный руководитель: доцент, кандидат педагогических наук
Дианова Ю.А.

Scientific supervisor: Associate Professor, Candidate of Pedagogical Sciences
Dianova Yu.A.

Список литературы

1. Войнова О.А. Рабочая тетрадь и интерактивный рабочий лист как цифровые средства организации учебной деятельности. // Наука. Медицина. Транспорт. Инновации: сохраняя прошлое – мы создаем будущее: материалы III Международной молодежной научно-практической конференции. Оренбург: 2024. С. 24-27.
2. Екимова К.А., Акиншева И.В. Интерактивные рабочие тетради как инструмент повышения заинтересованности обучающихся // Образовательное пространство в информационную эпоху: сборник научных трудов международной научно-практической конференции. Москва: 2024. С. 460-465.
3. Миндубаева Н.Р., Мартынова О.Ю., Николаев А.А., Тихонов Н.Е. Что такое soft и hard skills? // Форум молодых ученых. 2020. № 10 (50). С. 465 – 468.

4. Михайлова А.Г., Косцова М.В. Этапы формирования готовности к преодолению эмоциональных барьеров общения // Историческая и социально-образовательная мысль. 2020. № 3. С. 101 – 119.

References

1. Vojnova O.A. Rabochaya tetrad i interaktivnyj rabochij list kak cifrovye sredstva organizacii uchebnoj deyatel'nosti [Workbook and interactive worksheet as digital means for the organization of educational activities]. *Nauka. Medicina. Transport* [Innovations: preserving the past – we create the future: proceedings of III international youth scientific - practical conference]. Orenburg: 2024. 24-27 pp. (in Rus.).
2. Ekimova K.A., Akinsheva I.V. Interaktivnye rabochie tetradi kak instrument povysheniya zainteresovannosti obuchayushchih'sya [Interactive workbooks as a tool to increase student's interest]. *Obrazovatel'noe prostranstvo v informacionnuyu epohu* [proceedings of international scientific - practical conference]. Moskva: 2024. 460-465 pp. (in Rus.).
3. Mindubaeva N.R., Martynova O.Yu., Nikolaev A.A., Tikhonov N.E. Chto takoe soft i hard skills? [What are soft and hard skills?]. *Forum molodyh uchenyh* [The forum of young researchers]. 2020. No 10 (50). 465 – 468 pp. (in Rus.).
4. Mikhaylova A.G., Kostsova M.V. Etapy formirovaniya gotovnosti k preodoleniyu emocionalnyh barerov obshcheniya [Stages of readiness formation to overcome emotional communication barriers]. *Istoricheskaya i socialno-obrazovatel'naya mysl* [Historical and social-educational idea]. 2020. No 3. 101 – 119 pp. (in Rus.).

УДК 338

А.М. Кузнецова, А.И. Петрова, Д.К. Волков, А.В. Керженцев, А.С.ЧерниковСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**ПРИМЕНЕНИЕ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ РЕЙТИНГА ЛУЧШИХ РОССИЙСКИХ ТРЕНЕРОВ ПО САМБО ЗА 1975 - 2025 гг.**

© А.М. Кузнецова, А.И. Петрова, Д.К. Волков, А.В. Керженцев, А.С.Черников, 2026

В докладе представлен авторский подход студентов СПбГУПТД, обучающихся по направлению 38.03.02 – Менеджмент (специализация – спортивный менеджмент), по построению на основе математических методов рейтинга лучших российских тренеров по самбо за 1975 - 2025 гг. Авторы провели сбор и анализ большого объема информации, связанной с развитием самбо в России за последние 50 лет. В частности, этот анализ показал, что общее число тренеров, которые подготовили хотя бы одного чемпиона по самбо за этот период превышает 75 человек, при этом общее число учеников этих тренеров чемпионов мира по самбо превышает более 110 человек, более 120 чемпионов Европы, более 40 чемпионов СССР и более 91 чемпионов России. Ключевыми критериями для формирования рейтинга лучших тренеров по самбо авторы выбрали следующие: количество чемпионов мира по самбо; количество чемпионов Европы по самбо; количество чемпионов СССР по самбо и количество чемпионов России по самбо. С учетом весовых коэффициентов этих критериев авторами построен рейтинг лучших российских тренеров по самбо за последние 50 лет. На основе построенного рейтинга лучших тренеров по самбо за 1975-2025 гг. авторы обосновали и выделены особые группы «выдающихся», «отличных» и «хороших» российских тренеров по самбо за 1975 – 2025 гг.

Ключевые слова: Самбо, российские тренеры по самбо, математические методы многокритериального ранжирования, рейтинг лучших российских тренеров по самбо за 1975-2025 гг., анализ исторических данных в спорте.

Kuznetsova A.M., Petrova A.I., Volkov D.K., Kerzhentsev A.V., Chernikov A.S.

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

APPLICATION OF MATHEMATICAL METHODS TO BUILD A RATING OF THE BEST RUSSIAN SAMBO COACHES FROM 1975 TO 2025

The report presents the author's approach of the students of the St. Petersburg State University of Industrial Technology and Design, who study in the field of 38.03.02 – Management (specialization – sports management), to building a rating of the best Russian sambo coaches from 1975 to 2025 based on mathematical methods. The authors have collected and analyzed a large amount of information related to the development of sambo in Russia over the past 50 years. In particular, this analysis showed that the total number of coaches who have trained at least one sambo champion during this period exceeds 75, while the total number of students of these coaches who have become world sambo champions exceeds 110, as well as 120 European champions, 40 USSR champions, and 91 Russian champions. The authors selected the following key criteria for compiling the ranking of the best Sambo coaches: the number of World Sambo Champions; the number of European Sambo Champions; the number of USSR Sambo Champions; and the number of Russian Sambo Champions. Taking into account the weighting coefficients of these criteria, the authors constructed a ranking of the best Russian Sambo coaches over the past 50 years. Based on the compiled ranking of the best Sambo coaches for 1975-2025, the authors substantiated and identified specific groups of "outstanding," "excellent," and "good" Russian Sambo coaches for the period 1975-2025.

Keywords: Sambo, Russian sambo coaches, mathematical methods of multi-criteria ranking, rating of the best Russian sambo coaches for 1975-2025, and analysis of historical data in sports.

Введение. Цель исследования — построение на основе математических методов и открытых данных рейтинга лучших российских тренеров по самбо, ученики которых стали чемпионами мира, Европы, СССР, России за 1975 - 2025 гг.

Задачи исследовательской работы: сбор и анализ информации из открытых источников, связанной с развитием самбо в России за последние 50 лет; формирование списка российских

Российской Федерации; отбор и обоснование количественных критериев, их весовых коэффициентов, а также вычисление на их основе математической свертки индекса успешности работы тренера, который позволяет сформировать рейтинг лучших российских тренеров по самбо за 1975 - 2025 гг.; обоснование и выделены особые групп «выдающихся», «отличных» и «хороших» российских тренеров по самбо за 1975 – 2025 гг.

Актуальность исследования подтверждается тем, что в 2028 году самбо, как вид спорта отмечает свой 90-летний юбилей. 16 ноября 2018 года Президентом Российской Федерации было издано распоряжение «О мерах поддержки и развитию самбо в Российской Федерации», в котором говорится о значимости этого уникального отечественного вида спорта для патриотического и физического воспитания молодежи. Утверждение ключевых направлений развития самбо на 2026 - 2027 годы в Минспорта РФ. Самбо называют исконно российским видом спорта, который должен активно развиваться. Увеличение финансирования мероприятий по развитию самбо на 2026 год. По словам министра спорта Михаила Дегтярёва, объём финансирования был увеличен вдвое. Допуск российских атлетов к выступлениям на международных соревнованиях с гимном страны и с национальной символикой. Включение самбо в программы спортивных мероприятий. Так, самбо включено в программу II Всероссийской спартакиады по летним видам спорта, а показательные выступления самбистов запланированы в рамках 10-х Российско-Китайских молодёжных летних игр в Калининграде. Роль самбо в физическом воспитании молодежи. Президент Всероссийской федерации самбо Сергей Елисеев отмечает, что самбо - это не только спортивные результаты, но и важный элемент системы физического воспитания, патриотического и гражданского становления молодежи.

Благодаря нашей исследовательской работе в 2026 году появится первый в России рейтинг лучших тренеров по самбо, что способствует популяризации данного вида спорта. Особо стоит отметить, что при создании рейтинга мы рассматривали самых титулованных спортсменов России и СССР.

В таблицу включены только те российские тренеры по самбо, у которых был хотя бы один спортсмен - чемпион, занявший первое место, то есть получивший золотую медаль, хотя бы на одном из следующих турниров: чемпионат мира (ЧМ), чемпионат Европы (ЧЕ), чемпионат СССР (ЧСССР) или чемпионат России (ЧР) в период 1975 - 2025 гг., с учётом ЧСССР до 1991 года и ЧР после 1991 года. Если один и тот же спортсмен выигрывал один и тот же чемпионат многократно, такие победы в рамках одного турнира учитываются лишь один раз, чтобы подчеркнуть число чемпионов, подготовленных тренером, а не суммарное число побед одного и того же воспитанника. Если один спортсмен выигрывал разные турниры (например, стал чемпионом Европы и чемпионом мира), он учитывается в соответствующих показателях для каждого турнира единожды. Рейтинг направлен на то, чтобы показать, сколько разных чемпионов смог воспитать тренер. Таким образом, один атлет может одновременно увеличивать k1 и k2 для каждого тренера, но многократные победы в одной и той же серии (чемпионатов мира, Европы, СССР, России) не приводят к повторному учёту в соответствующем k. Это позволяет отражать вклад тренера в подготовку уникальных чемпионов на разных уровнях.

Для каждого тренера учитываются результаты по четырем показателям: k1 - количество чемпионов мира, подготовленных тренером в 1975 - 2025 гг.; k2 – количество чемпионов Европы, подготовленных тренером в 1975 - 2025 гг.; k3 - количество чемпионов чемпионатов СССР (учитываются титулы, присуждённые до 1991 г.); k4 - количество уникальных чемпионов чемпионатов России (после 1991 г.).

Для составления рейтинга лучших тренеров по самбо в период 1975 - 2025 гг. (таблица 1) используется математический метод ранжирования. Мировые титулы (k1) получают наибольший вес (0,6) как отражение конкурентного и международного статуса достижений спортсменов у каждого отдельного тренера. Европейские титулы (k2) важны, но менее значимы на шкале международной значимости (весовой коэффициент равен 0,2). Национальные титулы СССР и России (k3 и k4) оцениваются равнозначно по весовому коэффициенту равному 0,1, поскольку они уступают по масштабности успехам мирового и европейского уровней. Вводится индекс успешности (I_s), который вычисляется по следующей формуле:

$$I_s = k1*0,6 + k2*0,2 + k3*0,1 + k4*0,1$$

После подсчета индекса успешности (I_s) для каждого российского тренера, мы получаем, во-первых, сам рейтинг лучших российских тренеров по самбо, ученики которых стали чемпионами мира, Европы, СССР, России за 1975 - 2025 гг., а во-вторых, получаем возможность выделить в нем особые группы «выдающихся», «отличных» и «хороших» российских тренеров по самбо за счет следующих граничных значений Индекса успешности тренера I_s . Тренер считается «хорошим», если

его I_s находится в диапазоне от 0,2 до 0,9; «отличным», если его I_s находится в диапазоне от 1,0 до 3,9; «выдающимся», если его I_s находится в диапазоне от 4,0 и более.

При равных I_s применяется последовательный набор вспомогательных критериев: 1) наибольшее значение k_1 (чемпионы мира); 2) наибольшее значение k_2 (чемпионы Европы).

Предложенный авторский подход ориентирована на количественное ранжирование тренеров по числу уникальных чемпионов на четырёх ключевых уровнях соревнований. Она подчёркивает способность тренера готовить чемпионов международного и континентального уровня, при этом оставляет место для дальнейшего качественного анализа и доработок методики с учётом исторических данных и дополнительных показателей.

Таблица 1. Рейтинг лучших тренеров по самбо в период 1975 - 2025 гг. (Данные взяты с интернет-ресурсов, которые указаны в списке литературы).

Тренеры по самбо за 1975-2025 гг								
	№	Тренеры	Кол-во ЧМ	Кол-во ЧЕ	Кол-во ЧСССР	Кол-во ЧРФ	Общее кол-во	I_s
Выдающиеся	1	Чугреев Алексей Викторович (1977)	9	14		2	25	8,4
	2	Перчик Василий Троянович (1951)	7	9	5	5	26	7
	3	Коршунов Александр Игоревич (1964)	8	7		5	20	6,7
	4	Воронов Владимир Михайлович (1965 - 2020)	6	5	6	4	21	5,6
	5	Бабоян Рудольф Мкртичевич (1955)	4	6	6	3	19	4,5
	6	Елесин Николай Анатольевич (1973)	3	8		8	19	4,2
	7	Фунтиков Павел Владимирович (1972)	6	1		3	10	4,1
	8	Стенников Валерий Глебович (1958)	5	1		8	14	4
Отличные	9	Мельников Александр Николаевич (1957 - 2021)	4	2	4	6	16	3,8
	10	Мичков Александр Васильевич (1958)	6			1	7	3,7
	11	ГасанхановЗайнулавМагомедтагирович (1957)	3	3		3	9	2,7
	12	Панов Владимир Всеволодович (1956)	3	1		1	5	2,1
	13	Емельяненко Фёдор Владимирович (1976)	2	3		2	7	2
	14	Ерёмин Александр Иванович (1954)	2	2	2	1	7	1,9
	15	Постников Дмитрий Михайлович (1971)	2	2		3	7	1,9
	16	Зверев Сергей Айратович (1963 - 2022)	2	1	2	1	6	1,7
	17	Ефремов Евгений Алексеевич (1960)	2	1		2	5	1,6
	18	Нагулин Валерий Александрович (1955)	2		2	1	5	1,5
	19	Фофанов Константин Николаевич (1970)	1	3		2	6	1,4
	20	Магомедов Махач Ахмедович	2	1			3	1,4
	21	Новиков Владимир Архипович (1950 - 2003)	2		2		4	1,4
	22	Пономарёв Иван Иванович (1947 - 2011)	1	2	2	2	7	1,4
	23	Горохов Алексей Витальевич		4	4		8	1,2
	24	Амплеев Вячеслав Семёнович (1940 - 2012)	1	2	2		5	1,2
	25	Хапай Арамбий Юсуфович (1953)	1	2		1	4	1,1
	26	Зубков Вячеслав Дмитриевич	1	1		2	4	1
	27	Савельев Алексей Владимирович (1968)	1	1	1	1	4	1
	28	СадуевСайдаминАлхазурович (1972)	1	1	1	1	4	1
Хорошие	29	Алиев Абульфаз	1	1	1		3	0,9
	30	Быков Евгений Николаевич	1	1		1	3	0,9
	32	Кусякин Сергей Иванович (1949)	1	1		1	3	0,9
	33	Логвинов Александр Витальевич (1969)	1	1		1	3	0,9
	34	Мамеднабиев Рафик Узбекович (1957)	1	1		1	3	0,9
	35	Павлов Дмитрий Алексеевич	1	1		1	3	0,9

36	Шичкин Евгений Николаевич (1961)	1	1		1	3	0,9
31	Гаврилов Василий Иванович (1955 - 2017)	1		3		4	0,9
37	Гасанханов Расул Зайнулаевич (1989)	1	1			2	0,8
39	Костин Александр Вячеславович	1	1			2	0,8
40	Мамедов Джафар	1	1			2	0,8
41	Суханов Михаил Игоревич (1984)	1	1			2	0,8
38	Давиденко Иван Анатольевич (1986)		4			4	0,8
42	Алигаджиев Расул Алигаджиевич	1		1	1	3	0,8
43	Быстров Сергей Серафимович	1			1	2	0,7
44	Гончаров Юрий Сергеевич (1987)	1			1	2	0,7
45	Малых Вячеслав Валентинович (1961 - 2010)	1			1	2	0,7
46	Мухаметшин Рустам Глусович (1964)	1			1	2	0,7
47	Невзоров Виктор Михайлович (1957)	1			1	2	0,7
48	Портнов Сергей Викторович (1960)	1			1	2	0,7
49	Сафронов Валерий Владимирович (1951 - 2012)	1			1	2	0,7
50	Сенюков Юрий Аркадьевич	1			1	2	0,7
51	Бобров Александр Александрович	1				1	0,6
52	Борисочкин Юрий Фёдорович (1944 - 2023)	1				1	0,6
53	Капустин Вадим (неизвестно)	1				1	0,6
54	Львунхай Владимир Александрович (1942 - 2020)	1				1	0,6
55	Попов Дмитрий Владимирович	1				1	0,6
56	Сергеев Сергей Иванович (1937 - 2022)	1				1	0,6
57	Серёгин Сергей Михайлович (1975)	1				1	0,6
58	Артикулов А. Х.		2		1	3	0,5
59	Калабашкин Юрий Николаевич		2		1	3	0,5
61	Джамилев С.		2			2	0,4
62	Мохнаткин Александр Николаевич		2			2	0,4
63	Селивёрстов Сергей Долматович		2			2	0,4
60	Айларов Ирбек Викторович		1	1	1	3	0,4
64	Гусева Елена В.		1		1	2	0,3
65	Кабанов Дмитрий Б.		1		1	2	0,3
66	Каверзин Пётр Иванович		1		1	2	0,3
67	Малов М. В.		1		1	2	0,3
68	Сальников В. В.		1	1		2	0,3
69	Свирида Евгений Федорович		1		1	2	0,3
70	Ведерникова Е.В.		1			1	0,2
71	Еремина Елена Петровна		1			1	0,2
72	Матвеев Роман		1			1	0,2
73	Мишин Дмитрий Александрович		1			1	0,2
74	Остапенко А. А.		1			1	0,2
75	Плаксин Игорь Евгеньевич		1			1	0,2
76	Ротенберг Борис Романович (1957)		1			1	0,2
77	Усачев Андрей		1			1	0,2
78	Хлыбов Илья		1			1	0,2

В категорию «выдающихся» попали следующие 8 тренеров:

1. Чугреев Алексей Викторович (1977)^[7] - мастер спорта РФ, заслуженный тренер РФ (2013).
Лучшие воспитанники:

1) Василевский Вячеслав - заслуженный мастер спорта РФ по боевому самбо (2013), заслуженный тренер РФ (2013 год), чемпион мира (2009, 2010, 2012, 2013, 2015, 2017), чемпион Европы (2008, 2011, 2014), чемпион России (2009, 2010, 2012, 2013, 2017);

2) Нестеров Александр – заслуженный мастер спорта России (2019), чемпион мира (2018, 2019), чемпион Европы (2015), чемпион России (2009, 2018, 2019, 2021);

3) Храмов Сергей – мастер спорта международного класса, чемпион мира (2005, 2009), чемпион России (2002, 2003, 2004, 2005, 2009).

2. Перчик Василий Троянович (1951)^[7] - Мастер спорта СССР (1971 г.), Заслуженный тренер СССР, Заслуженный тренер России, вице-президент федерации самбо России, судья международной категории экстра-класса, председатель всемирной коллегии судей по самбо, директор МОУ ДОД СДЮШОР по самбо г. Краснокамска. Лучшие воспитанники:

1) Балашова Анна - заслуженный мастер спорта России (2014), чемпионка мира (2012, 2014, 2015), чемпионка Европы (2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2018);

2) Габдулхаков Ильдус - заслуженный мастер спорта по самбо (1990), чемпион мира (1990), чемпион Европы (1990) по самбо;

3) Исаев Евгений - мастер спорта России по самбо (2010), чемпион мира (2004, 2008, 2009, 2013), чемпион Европы (2010, 2014), чемпион России (2004, 2007, 2008, 2009, 2012, 2013).

3. Коршунов Александр Игоревич (1964)^[7] - старший тренер сборной Санкт - Петербурга по боевому самбо, заслуженный тренер России. Лучшие воспитанники:

1) Гольцов Денис - чемпион мира (2016, 2017), чемпион Европы (2012, 2017), чемпион России (2016, 2019, 2021), заслуженный мастер спорта России по самбо (2018);

2) Мохнаткин Михаил - заслуженный мастер спорта России (2020), чемпион мира (2016), чемпион Европы (2017, 2025), чемпион России (2012, 2016, 2018, 2026);

3) Талдиев Рустам - заслуженный мастер спорта России, чемпион мира (2016, 2017, 2023), чемпион Европы (2025), чемпион России (2015, 2016, 2017, 2023).

4. Воронов Владимир Михайлович (1965-2020)^[7] - тренер-преподаватель высшей категории по самбо и дзюдо СДЮСШОР имени Александра Невского, подготовил четырёх заслуженных мастеров спорта, четырёх мастеров спорта России международного класса, 16 мастеров спорта. Среди его учеников целая плеяда многократных чемпионов России, Европы и мира. Лучшие воспитанники:

1) Емельяненко Фёдор - заслуженный мастер спорта по самбо, чемпион мира (2002, 2005, 2007), чемпион Европы (1997), чемпион России (1997, 2002, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2012);

2) Сидельников Кирилл - заслуженный мастер спорта, чемпион мира (2010, 2012, 2013, 2014, 2015, 2019), чемпион Европы (2008, 2010, 2012, 2013, 2015, 2016, 2019), чемпион России (2011, 2013, 2014, 2015, 2017);

3) Немков Вадим - мастер спорта России международного класса, чемпион мира (2014, 2015, 2017, 2019), чемпион Европы (2014, 2016), чемпион России (2013, 2014, 2015, 2017, 2019).

5. Бабоян Рудольф Мкртичевич (1955)^[7] - мастер спорта СССР международного класса, Заслуженный тренер России, судья международной категории. Руководитель федерации самбо Юга России, Заслуженный работник физической культуры Российской Федерации (2004), президент федерации самбо и дзюдо Краснодарского края, вице-президент Всероссийской федерации самбо. Директор центра олимпийской подготовки Краснодарского края по самбо и дзюдо. Лучшие воспитанники:

1) Хайболаев Гусейн - заслуженный мастер спорта СССР, чемпион мира (1988, 1991, 1992, 1995, 1996), чемпион Европы (1993, 1996, 1998), чемпион СССР (1987, 1989, 1998, 1991, 1992, 1995, 1996, 1999);

2) Данильченко Константин - мастер спорта России, чемпион мира среди студентов (2005);

3) Елиазян Степан - мастер спорта России международного класса, бронзовый призёр чемпионатов России по самбо (2001, 2002).

6. Елесин Николай Анатольевич (1973)^[7] - старший тренер сборной Москвы по боевому самбо и ММА, мастер спорта СССР по самбо, мастер спорта России по самбо, заслуженный тренер России (2016, первый тренер по ММА с таким званием), тренер высшей квалификационной категории. Лучшие воспитанники:
 - 1) Абдулазизов Камиль - мастер спорта России международного класса по боевому самбо, чемпион мира (2018), чемпион России (2018);
 - 2) Магомедов Магомед - мастер спорта России международного класса (2019, заслуженный мастер спорта России (2021), чемпион мира (2018, 2019, 2021), чемпион Европы (2013, 2015), чемпион России (2018, 2019, 2021);
 - 3) Сатиев Имран - мастер спорта по боевому самбо, чемпион России (2018).
7. Фунтиков Павел Владимирович (1972)^[7] - российский спортсмен и тренер по самбо и дзюдо, мастер спорта России международного класса по самбо, заслуженный тренер России по самбо и дзюдо. Заслуженный работник физической культуры Российской Федерации (2023) - за большие заслуги в развитии и популяризации самбо в Российской Федерации, многолетнюю добросовестную работу. Лучшие воспитанники:
 - 1) Алямки Василий - чемпион Европы (2005);
 - 2) Клецков Никита - заслуженный мастер спорта России (2012), чемпион мира (2015, 2016, 2020, 2021); чемпион Европы (2011), чемпион России (2009, 2010, 2015, 2016, 2018, 2020, 2021);
 - 3) Кокович Илья - чемпион России (2015).
8. Стенников Валерий Глебович (1958)^[7] - Мастер спорта СССР по самбо (1980) - заслуженный тренер России (1996), Заслуженный работник физической культуры Российской Федерации (2003), Судья международной категории, признан лучшим тренером Всероссийской федерации самбо по итогам 2014 года. Лучшие воспитанники:
 - 1) Черноскулов Альсим - заслуженный мастер спорта России (2009), чемпион мира (2009, 2012, 2014, 2015, 2017, 2018), чемпион Европы (2008, 2010); чемпион России (2006, 2007, 2009, 2011, 2014, 2015, 2017, 2018)
 - 2) Хлыбов Ильяс - заслуженный мастер спорта России (2009), чемпион мира (2007, 2008, 2012, 2013, 2016), чемпион Европы (2006, 2015), чемпион России (2007, 2008, 2012, 2013, 2014, 2016)
 - 3) Галлямов Тимур - заслуженный мастер спорта России (2008), чемпион мира (2006, 2007), чемпион России (2006, 2007, 2008).

Выводы. Проведенное исследование позволило разработать комплексную систему оценки эффективности работы тренеров по самбо за период 1975-2025 гг. на основе количественных показателей подготовки чемпионов различного уровня. Методология оценки базируется на четырех ключевых показателях: количество подготовленных чемпионов мира, Европы, СССР и России. При этом особое внимание уделяется международному уровню достижений, что отражено в весовых коэффициентах при расчете индекса успешности (I_s).

Система ранжирования позволила разделить тренеров на три категории: выдающиеся (индекс успешности от 4,0); отличные (индекс успешности 1,0 - 3,9) и хорошие (индекс успешности 0,2-0,9).

Важным аспектом исследования стало исключение дублирования достижений одного спортсмена в рамках одного турнира, что обеспечило объективность оценки способности тренера готовить разных чемпионов.

Разработанная методика может служить эффективным инструментом для: оценки работы тренерского состава; выявления наиболее успешных наставников; анализа успешности тренерской работы; формирования базы данных по истории развития самбо

Научный руководитель: профессор кафедры математики СПбГУПТД, профессор по специальности "Математические и инструментальные методы экономики", д.э.н., к.ф.-м.н., Халин В.Г.

Scientific supervisor: Professor of the Department of Mathematics at St. Petersburg State University of Industrial and Technical Sciences, Professor in the specialty "Mathematical and instrumental methods of economics", Doctor of Economics, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Khalin Vladimir Georgievich

1. Распоряжение Президента Российской Федерации от 16.11.2018 № 338-рп "О мерах по поддержке и развитию самбо в Российской Федерации" // Официальный интернет-портал правовой информации. — 16.11.2018. — Номер опубликования: 0001201811160023.
2. Всероссийская федерация самбо: тренеры [Электронный ресурс]. // vsambo.ru. — URL: <https://vsambo.ru/trenery/> (дата обращения: 01.04.2026).
3. Всероссийская федерация самбо: новости [Электронный ресурс] // Официальный сайт Всероссийской федерации самбо. — 2024. — URL: <https://www.sambo.ru/press/news/2024/107454/> (дата обращения: 05.04.2026).
4. Московская федерация самбо: официальный сайт. — Москва. — URL: <https://mossambo.ru/hall?ysclid=mnlp719vjo884091654> (дата обращения: 03.04.2026).
5. Чемпионат мира по самбо — 2025: итоги, результаты сборной России на ЧМ по самбо. Шейх-Мансур Хабибулаев — семикратный чемпион мира [Электронный ресурс] // Championat.com. — 2025. — URL: <https://www.championat.com/boxing/article-6234550-chempionat-mira-po-sambo-2025-itogi-rezultaty-sbornoj-rossii-na-chm-po-sambo-shejh-mansur-habibulaev-semikratnyj-champion-mira.html> (дата обращения: 30.03.2026).
6. Чемпионы [Электронный ресурс] // Федерация самбо Санкт-Петербурга. — URL: <https://sambo-federation.spb.ru/champions/> (дата обращения: 03.04.2026).
7. Зал славы [Электронный ресурс] // Международная федерация самбо (FIAS). — URL: <https://sambo.sport/ru/fias/halloffame/?ysclid=mnnc130zhk4476480238> (дата обращения: 29.03.2026).
8. Список заслуженных тренеров России по самбо [Электронный ресурс] // Википедия: свободная энциклопедия. — URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA_%D0%B7%D0%B0%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85_%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8_%D0%BF%D0%BE_%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B1%D0%BE (дата обращения: 28.03.2026).
9. Самбо Федерация: сообщество ВКонтакте. — Москва. — URL: https://m.vk.com/sambo_federation?ysclid=mnlp1vowhd60064723 (дата обращения: 05.04.2026).

УДК 659.4

С.В. Липотенко

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

АНАЛИЗ КОММУНИКАЦИОННОЙ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ БРЕНДА: КЕЙС «ДОДО ПИЦЦА»

© С.В. Липотенко С. В., 2026

В статье анализируется антикризисная коммуникационная стратегия бренда «Додо Пицца» на примере публичного кейса, связанного с увольнением курьера в Челябинске. Анализ проводится на основе модели RACE, включающей этапы исследования, планирования действий, коммуникации и оценки результата. В работе показано, что эффективность антикризисной стратегии зависит не только от скорости реакции компании, но и от точности оценки общественного восприятия, выбора каналов коммуникации и готовности корректировать первоначальную позицию. Научная ценность статьи заключается в рассмотрении конкретного репутационного кейса через модель RACE и выявлении коммуникационных инструментов, позволивших снизить уровень общественного негатива.

Ключевые слова: антикризисные коммуникации, кризис, репутация, PR, модель RACE, «Додо Пицца».

S.V Lipotenko

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

ANALYSIS OF THE BRAND'S COMMUNICATION ANTI-CRISIS STRATEGY: CASE STUDY OF DADO PIZZA

The article analyzes the anti-crisis communication strategy of the Dodo Pizza brand using the example of a public case related to the dismissal of a courier in Chelyabinsk. The analysis is based on the RACE model, which includes the stages of research, action planning, communication, and evaluation of results. The article shows that the effectiveness of an anti-crisis strategy depends not only on the company's response speed, but also on the accuracy of assessing public perception, the choice of communication channels, and the willingness to adjust the initial position. The scientific value of the article lies in examining a specific reputational case through the RACE model and identifying communication tools that helped reduce public negativity.

Keywords: crisis communication, crisis, reputation, PR, RACE model, Dodo Pizza.

В условиях цифровой среды репутационный кризис может возникнуть очень быстро. Даже локальная ситуация внутри компании сегодня легко выходит в публичное поле через социальные сети, новостные медиа и пользовательские обсуждения. Поэтому антикризисные коммуникации рассматриваются как важная часть PR-деятельности, поскольку позволяют компании не только реагировать на кризис, но и снижать репутационный ущерб, сохраняя доверие аудитории. В научной литературе антикризисные коммуникации понимаются как система действий, направленных на предупреждение, сопровождение и преодоление кризисной ситуации. К числу наиболее значимых инструментов обычно относят официальные заявления, работу со СМИ, коммуникацию в цифровой среде, прямой диалог с аудиторией и последующую оценку общественной реакции [1]. В качестве аналитической основы в данной статье используется модель RACE, включающая этапы Research, Action, Communication и Evaluation. Эта модель позволяет рассматривать кризис как последовательный коммуникационный процесс: от анализа ситуации до оценки результатов принятых решений [2].

Цель данной статьи заключается в анализе антикризисной коммуникационной стратегии бренда «Додо Пицца» на примере кризисного кейса, вызвавшего широкий общественный резонанс. Для достижения этой цели будут рассмотрены теоретические основы антикризисных коммуникаций, репутационный образ компании, сделан анализ действий бренда по модели RACE.

Компания «Додо Пицца» является заметным брендом на российском рынке общественного питания и во многом строит свой образ через идею открытости. Одним из ключевых элементов репутации бренда

стала публичная стратегия Федора Овчинникова. Еще на раннем этапе развития компании он вел открытый блог о бизнесе, где рассказывал о запуске пиццерии, трудностях, ошибках и финансовых показателях. Такой формат сделал развитие бренда публичной историей и помог сформировать доверие аудитории. По данным vc.ru, именно благодаря открытой коммуникации через блог компании удалось привлечь около 40 млн рублей частных инвестиций [3]. На имидж бренда работала и более широкая политика прозрачности. Бренд прямо называет «радикальную прозрачность» одной из основ компании. На официальном сайте подчеркивается, что бренд делает публичными внутренние процессы, делится данными и рассматривает открытость как принцип построения доверия. Именно с этим подходом долгое время ассоциировалась «Додо Пицца»: современный цифровой бренд, который не скрывает внутреннюю кухню бизнеса и старается выстраивать честную коммуникацию с аудиторией. Дополнительно на положительный образ компании работал и личный бренд основателя. Федор Овчинников много лет оставался публичным лицом «Додо Пиццы», а сама история бренда воспринималась как пример открытого предпринимательства.

Таким образом, к моменту рассматриваемого конфликта «Додо Пицца» уже имела устойчивый репутационный образ открытой, современной и клиентоориентированной компании. Именно поэтому любой кризис, в котором аудитория видит противоречие между заявленными ценностями и реальными действиями бренда, воспринимается особенно остро. На этом фоне кейс с увольнением курьера получил не просто локальное, а репутационное значение, поскольку затронул сам образ компании, который формировался годами.

Антикризисные коммуникации можно определить как систему действий компании, направленных на управление информацией в условиях конфликта, скандала, ошибки или другого события, способного нанести ущерб репутации. Главная задача такой коммуникации состоит не просто в том, чтобы дать комментарий, а в том, чтобы удержать доверие аудитории, снизить уровень негативной реакции и показать, что компания понимает масштаб проблемы и готова с ней работать. Кризис в PR обычно рассматривается как ситуация, которая угрожает репутации бренда и вызывает общественный резонанс. Источником кризиса могут быть ошибки сотрудников, неудачные управленческие решения, неэтичное поведение, некачественный продукт, конфликт с клиентом или неверная реакция самой компании. В цифровой среде репутационные кризисы особенно опасны, потому что распространяются очень быстро. Один пост, один комментарий или одна новость могут запустить цепочку повторных публикаций, обсуждений и оценок, которые формируют негативный образ бренда буквально за несколько часов.

В научной литературе антикризисные коммуникации рассматриваются как инструмент управления репутационными рисками. Их задача состоит в том, чтобы снизить негативные последствия кризиса, сохранить доверие аудитории и поддержать устойчивость публичного образа бренда. Ф. Н. Гуров в статье о принятии решений в антикризисных коммуникациях выделяет следующие принципы: скорость реагирования, работу на опережение, информационную открытость, честность и инициативность компании в публичном поле [4]. Это означает, что в кризисной ситуации организация должна не только быстро реагировать, но и самостоятельно формировать коммуникацию, не допуская доминирования слухов и внешних интерпретаций.

Для анализа кризисных ситуаций и действий бренда удобно использовать модель RACE. Эта модель помогает рассматривать коммуникацию как последовательный процесс, а не как набор хаотичных ответов. Первый этап, Research, связан с исследованием ситуации. На этом этапе компания собирает информацию, анализирует сам инцидент, реакцию аудитории, обсуждение в медиа и риски для репутации. Второй этап, Action, включает разработку действий. Компания определяет, как именно будет реагировать, какие сообщения считать ключевыми, какие меры необходимо принять внутри организации и какие шаги помогут снять напряжение. Третий этап, Communication, связан с непосредственным взаимодействием с аудиторией. Здесь важно не только то, что компания говорит, но и как она это говорит, где публикует сообщения, насколько быстро отвечает и как реагирует на обратную связь. Четвертый этап, Evaluation, предполагает оценку результатов. Компания анализирует, помогли ли ее действия снизить негатив, восстановить доверие и стабилизировать информационный фон.

Компания «Додо Пицца» является хорошим объектом для такого анализа, потому что коммуникация занимает важное место в ее позиционировании. Бренд всегда демонстрировал внутренние процессы, активно использовал цифровые инструменты, работал с отзывами клиентов, часто выходил в публичное поле. Для аудитории это создает образ компании, которая ничего не скрывает и готова отвечать на неудобные вопросы. За счет личного бренда основателя, «Додо Пицца» воспринимается не как обезличенная сеть, а как компания с понятными принципами и ценностями. Однако именно такие особенности делают кризис более чувствительным.

Кризисный кейс, связанный с увольнением курьера, получил публичную огласку в феврале 2026 года в Челябинске. Рядом с одной из точек «Додо Пиццы» находилась бездомная собака, о которой сотрудники периодически заботились. По сообщениям, один из курьеров накрыл животное фирменным пледом, чтобы она не замерзла. Позже сотрудник был уволен, а сама ситуация вышла за пределы внутреннего корпоративного конфликта и стала предметом общественного обсуждения. Для аудитории

этот случай воспринимался прежде всего как наказание за проявление сочувствия к животному, поэтому основной репутационный риск для компании был связан не столько с внутренними правилами, сколько с ценностным восприятием произошедшего.

После первых публикаций 23 февраля 2026 года история быстро вышла за пределы локального конфликта. О ней написали Фонтанка.ру [5], Афиша Daily [6] и 74.ru [7], а основное обсуждение развернулось в социальных сетях и Telegram. По сообщениям СМИ, пользователи требовали восстановить курьера, уволить управляющую и помочь собаке. В тот же день в Telegram канале компании появился официальный комментарий, что собаку отправили в приют. Уже 24 февраля 2026 года стало известно о новых шагах компании: по данным «Коммерсантъ» [8], Федор Овчинников заявил, что все пиццерии сети в России станут pet-friendly. Позже ситуация получила продолжение и на уровне кадровых решений внутри компании.

Если рассматривать кейс по модели RACE, то на этапе Research компания должна была не просто зафиксировать рост негатива, но и правильно понять его причину. Главный источник кризиса заключался не в самой новости как таковой, а в том, что аудитория увидела в ней конфликт ценностей. Пользователи считали, что сотрудник проявил человечность, а компания отреагировала слишком жестко. Это значит, что кризис развивался не только на фактическом, но и на эмоциональном уровне. Компания, по сути, столкнулась с волной морального осуждения, а не только с вопросами о внутренних правилах.

На этапе Action компания предприняла ряд конкретных шагов. Сначала была озвучена официальная позиция о причинах увольнения. Затем, когда стало ясно, что первая реакция не сработала, коммуникация была скорректирована. Компания сменила тон, признала, что в подаче информации не хватило бережности, и начала действовать более аккуратно. Это важный момент, потому что показывает гибкость бренда. Вместо того чтобы продолжать настаивать только на первоначальной версии, компания признала, что проблема связана не только с самим решением, но и с тем, как это решение было представлено людям. Дополнительным шагом стало публичное заявление о помощи собаке. Компания пообещала оплатить ее содержание и лечение. Кроме того, было сказано о возможном пересмотре ситуации с сотрудником. Эти действия были важны прежде всего как сигнал для аудитории. Они показывали, что бренд готов отвечать и словами, и конкретными решениями. В антикризисной коммуникации это особенно важно, потому что люди оценивают не только заявления, но и реальные поступки.

На этапе Communication компания стала активнее работать в публичном поле. Появились дополнительные комментарии, разъяснения и попытки снизить напряжение. Представители бренда начали объяснять позицию понятным для клиентов языком. Коммуникация стала менее формальной и более эмпатичной. Это помогло сместить восприятие компании от холодной корпоративной структуры к бренду, который все же понимает, почему люди отреагировали именно так. Компания усилила публичную коммуникацию (рис.1). В кризисе такого типа важно было показать как внутреннюю логику управленческого решения, так и понимание эмоциональной стороны истории.

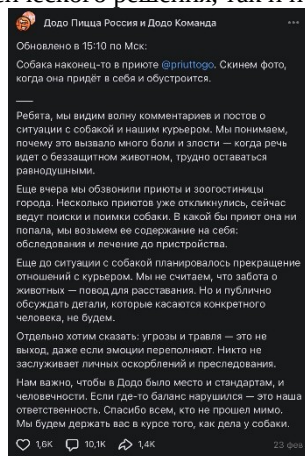


Рис.1 Официальный пост компании «Додо Пицца», опубликованный в «ВКонтакте» по ситуации с курьером и собакой

На этапе Evaluation можно увидеть, что эффективность коммуникации менялась по ходу кризиса. Первая реакция компании не достигла цели. Она не сняла напряжение и не остановила волну критики. Наоборот, именно первая подача усилила негатив, потому что была воспринята как безэмоциональная и защитная. Однако после корректировки стратегии, ситуация начала постепенно стабилизироваться. Признание ошибки в коммуникации, смягчение тона и конкретные действия помощи собаке позволили

частично изменить информационный фон. Полностью устранить негатив не удалось, но интенсивность критики снизилась, а часть аудитории изменила отношение к бренду.

Таким образом, данный кейс показывает важную особенность антикризисной коммуникации. Даже если компания быстро выходит с комментарием, этого недостаточно. Важно, чтобы сообщение соответствовало ожиданиям аудитории и учитывало то, как именно люди воспринимают ситуацию. В случае с «Додо Пиццей» проблема была не в полном отсутствии реакции, а в том, что первая реакция не попала в эмоциональный контекст кризиса.

Если оценивать эффективность действий компании в целом, то можно сказать, что на первом этапе она была невысокой, а затем стала более результативной после пересмотра подхода. Бренд допустил ошибку в подаче, но сумел ее частично исправить. Это говорит о том, что антикризисная стратегия компании не была изначально выстроена идеально, но оказалась достаточно гибкой для корректировки. Для современной коммуникации это важный вывод. Иногда кризис невозможно полностью остановить сразу, но можно уменьшить его последствия, если вовремя изменить тон, признать слабые места своей позиции и перейти от сухого объяснения к более содержательному и человеческому диалогу. На примере «Додо Пиццы» хорошо видно, что репутационный кризис в цифровой среде развивается очень быстро и часто строится вокруг ценностей, а не только вокруг фактов. Для аудитории было важно не то, какие именно внутренние правила нарушил сотрудник, а то, что его поступок воспринимался как акт заботы о животном. Именно поэтому бренд столкнулся с эмоциональной волной критики. Компании пришлось реагировать не только как работодателю, но и как публичному бренду, у которого есть определенный образ и репутационные обязательства.

Кейс с «Додо Пиццей» показывает, что локальный конфликт может быстро стать репутационным кризисом, если выходит в публичное пространство. В данном случае общественный резонанс усилился 23 февраля 2026 года, когда история распространилась в интернете и СМИ. Негатив был связан прежде всего с тем, что аудитория восприняла увольнение как наказание за сочувствие к животному. Анализ по модели RACE показывает, что первая реакция компании оказалась недостаточно эффективной, так как была воспринята как формальная. Более результативными стали последующие шаги: официальный комментарий в «ВКонтакте», сообщение о передаче собаки в приют и заявление Федора Овчинникова о введении формата pet friendly в пиццериях сети. Таким образом, в этом кейсе сработали дополнительные разъяснения, изменение тона коммуникации и конкретные действия со стороны компании. Ситуация показала, что в кризисе важны не только скорость ответа, но и точное понимание реакции аудитории.

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. Галиев А. Ф. Применение антикризисных PR-технологий в коммерческой организации // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-antikrizisnyh-pr-tehnologiy-v-kommercheskoy-organizatsii> (дата обращения: 15.04.2026).
2. Marston J. E. The Nature of Public Relations. New York: McGraw-Hill, 1963. 393 p.
3. Панфилов К. Фонды, гуд бай: Как основатель «Додо Пицца» с помощью блога привлек в свой бизнес 40 млн рублей // vc.ru. 10.03.2015. URL: <https://vc.ru/flood/7102-dodo> (дата обращения: 15.04.2026).
4. Гуров Ф. Н. Принятие решений при осуществлении антикризисных коммуникаций // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-resheniy-pri-osuschestvlenii-antikrizisnyh-kommunikatsiy> (дата обращения: 15.04.2026).
5. «Додо Пицца» и скандал из-за обращения с собакой в Челябинске, подробности ситуации // Фонтанка.ру. 23.02.2026. URL: <https://www.fontanka.ru/2026/02/23/76278849/> (дата обращения: 15.04.2026).
6. Управляющая «Додо-пиццы» в Челябинске уволила курьера за помощь собаке. Теперь компанию отменяют // Афиша Daily. 23.02.2026. URL: <https://daily.afisha.ru/news/106943-upravlyayuschaya-dodo-piccy-v-chelyabinske-uvolila-kurera-za-pomosch-sobake-teper-kompaniyu-otmenyayut/> (дата обращения: 15.04.2026).
7. Курьера уволили за помощь бездомной собаке: версия Максима // 74.ru. 23.02.2026. URL: <https://74.ru/text/animals/2026/02/23/76279002/> (дата обращения: 15.04.2026).
8. Все пиццерии Dodo станут pet-friendly после скандала с увольнением курьера за помощь собаке // Коммерсантъ. 24.02.2026. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8461357> (дата обращения: 15.04.2026).

References:

1. Galiev A. F. Application of anti-crisis PR technologies in a commercial organization // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-antikrizisnyh-pr-tehnologiy-v-kommercheskoy-organizatsii> (date of access: 04/15/2026).
2. Marston J. E. The Nature of Public Relations. New York: McGraw-Hill, 1963. 393 p.
3. Panfilov K. Funds, Good Bye: How the founder of Dodo Pizza attracted 40 million rubles to his business with the help of a blog // vc.ru . 03/10/2015. URL: <https://vc.ru/flood/7102-dodo> (date of access: 04/15/2026).
4. Gurov F. N. Decision-making in the implementation of anti-crisis communications // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-resheniy-pri-osuschestvlenii-antikrizisnyh-kommunikatsiy> (date of request: 04/15/2026).
5. "Dodo Pizza" and the scandal over the treatment of a dog in Chelyabinsk, details of the situation // <url>. 02/23/2026. URL: <https://www.fontanka.ru/2026/02/23/76278849/> (date of request: 04/15/2026).
6. The manager of Dodo Pizza in Chelyabinsk fired a courier for helping a dog. Now the company is being canceled // Afisha Daily. 02/23/2026. URL: <https://daily.afisha.ru/news/106943-upravlyayuschaya-dodo-piccy-v-chelyabinske-uvolila-kurera-za-pomosch-sobake-teper-kompaniyu-otmenyayut/> (date of request: 04/15/2026).
7. The courier was fired for helping a stray dog: Maxim's version // 74.ru. 02/23/2026. URL: <https://74.ru/text/animals/2026/02/23/76279002/> (date of request: 04/15/2026).
8. All Dodo pizzerias will become pet-friendly after the scandal with the dismissal of a courier for helping a dog // Kommersant. 24.02.2026. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8461357> (accessed on 15.04.2026).

УДК 659.4

А.В. МартусоваСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**ЮМОР КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ РЕПУТАЦИИ БРЕНДА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ YOTA**

© А.В. Мартусова, 2026

В статье рассматривается специфика использования юмора как средства выстраивания репутационных коммуникаций бренда в современной медиасреде. Особое внимание уделяется тому, как нестандартные формы подачи, основанные на иронии, минимализме и интерпретационной открытости, позволяют формировать устойчивый образ компании и усиливать вовлечённость аудитории. На примере Yota анализируются особенности построения диалога с аудиторией, а также влияние стилистики коммуникации на восприятие бренда в публичном пространстве.

Ключевые слова: юмор в PR, репутация бренда, эмоциональная коммуникация, tone of voice.

A.V. Martusova

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

HUMOR AS A TOOL FOR BUILDING BRAND REPUTATION USING THE EXAMPLE OF YOTA

The article examines the specifics of using humor as a means of building brand reputation communications in the modern media environment. Special attention is paid to how non-standard forms of presentation based on irony, minimalism and interpretative openness make it possible to form a stable image of the company and enhance audience engagement. Using the example of Yota, the features of building a dialogue with the audience are analyzed, as well as the influence of communication style on brand perception in the public space.

Keywords: humor in PR, brand reputation, emotional communication, tone of voice.

В современных условиях бренды конкурируют не только за внимание, но и за эмоциональный отклик аудитории. Пользователь ежедневно сталкивается с невероятным количеством информации, поэтому классические рациональные аргументы уже далеко не всегда работают. На первый план выходит контент, который вызывает у человека какую-либо эмоцию, лучше всего запоминается и формирует отношение к бренду. Одним из наиболее эффективных инструментов подобного воздействия становится юмор. В этих условиях меняется и сама логика восприятия сообщений: пользователь всё реже читает текст последовательно и всё чаще «сканирует» его, выхватывая отдельные элементы — слова, образы, интонацию. Это заставляет бренды адаптировать формат коммуникации, делая его максимально кратким, визуально простым и эмоционально насыщенным. Именно поэтому сообщения, построенные на неожиданности или нарушении привычной структуры, оказываются более эффективными, чем традиционные развернутые объяснения.

Актуальность темы заключается в том, что юмор сегодня активно используется в PR-коммуникациях, особенно в digital-среде, где важны скорость восприятия, вовлечённость и возможность вирусного распространения контента. При этом важным фактором становится скорость реакции бренда на происходящие события. В digital-среде актуальность контента быстро теряется, поэтому юмористические сообщения часто строятся на ситуативности и привязке к текущей повестке. Это требует от PR-специалистов не только креативности, но и оперативности в принятии решений. Так что при грамотном использовании юмор помогает бренду выделиться, стать ближе к аудитории и сформировать устойчивый позитивный образ. При этом, юмор остаётся сложным инструментом, ведь его достаточно легко неправильно интерпретировать, что может представлять угрозу для реализации репутационных рисков. В условиях цифровой среды PR-коммуникация приобретает характер непрерывного процесса, где бренд находится в постоянном взаимодействии с аудиторией. Это означает, что любое сообщение перестаёт быть разовым актом и начинает существовать как часть общего информационного потока, который может быть переосмыслен, дополнен или по-своему интерпретирован пользователями.

В качестве объекта анализа выбрана компания Yota. Это российский телеком-оператор, предоставляющий услуги мобильной связи и интернета, работающий преимущественно в digital-среде и ориентированный на молодую аудиторию. Он выделяется на фоне конкурентов благодаря своему узнаваемому стилю коммуникации. Tone of voice компании можно охарактеризовать как ироничный, лаконичный и немного провокационный. Одной из ключевых особенностей бренда является минимализм. Это

проявляется как в визуальной части (простые фоны, ограниченное количество элементов), так и в текстах (короткие фразы, иногда даже отдельные слова). Такой подход контрастирует с перегруженными сообщениями других операторов и делает сообщения более заметными. Он также позволяет снизить когнитивную нагрузку на аудиторию. Короткие и визуально простые сообщения быстрее считываются и легче запоминаются, особенно в условиях многозадачного потребления контента. Это усиливает вероятность того, что коммуникация будет зафиксирована даже при поверхностном взаимодействии с материалом.

Юмор – мощный инструмент эмоционального воздействия, который все чаще используется в PR-коммуникациях как способ преодоления сопротивления потребителей продвижению и триггер для целевых действий. [1] Его основная задача не просто рассмешить, а выстроить определённую модель восприятия компании. При этом юмор в PR-коммуникации выполняет не только эмоциональную, но и структурную функцию. Он помогает организовать восприятие информации, выделяя ключевые смыслы через эмоциональные акценты. Благодаря этому сообщение становится более «собраным» и легче интерпретируемым в рамках общего образа бренда. Одни и те же шутки могут восприниматься по-разному в зависимости от возраста, опыта и медиапривычек получателя. Это особенно важно в digital-коммуникациях, где аудитория неоднородна, а границы интерпретации сообщений значительно расширяются.

Среди ключевых функций юмора можно выделить привлечение внимания, потому что юмористический контент легче выделяется в информационном потоке, снижение дистанции, когда бренд начинает восприниматься как более «живой» и доступный, и формирование доверия, ведь через лёгкость и открытость коммуникации создаётся ощущение честности. Кроме того, юмор может выполнять и функцию «смягчения» коммуникации в потенциально чувствительных темах. За счёт шутильной формы сообщение воспринимается менее категорично, что позволяет донести мысль без прямого давления на аудиторию. Это особенно актуально в ситуациях, где важно сохранить лояльность пользователей. Однако существуют и риски неверного восприятия юмора. Он может быть неправильно интерпретирован, особенно если строится на сложных культурных кодах или контексте. Возможны серьёзные репутационные кризисы, если шутка будет воспринята как оскорбительная или неуместная, поэтому использование юмора требует чёткого понимания аудитории и её ценностей. Отдельно следует учитывать, что восприятие юмора во многом зависит от контекста его появления. Одно и то же сообщение может восприниматься по-разному в зависимости от ситуации публикации, текущей информационной повестки и состояния аудитории. Это делает работу с юмором в PR особенно чувствительной к внешним факторам.

Наряду с юмором такое понятие как ирония играет не менее важную роль в продвижении. О. С. Ахманова предлагает понимать под иронией троп, состоящий в употреблении слова в смысле обратном буквальному с целью тонкой или скрытой насмешки; насмешка, нарочито облеченная в форму положительной характеристики или восхваления. [2] Именно за счёт этой двойственности ирония становится эффективным инструментом в коммуникации, так как позволяет передавать оценку без прямого высказывания. Юмор и ирония часто воспринимаются как одно и то же, но на самом деле это разные вещи. Юмор — это более широкое понятие, связанное с любыми формами комического. Его главная задача - вызвать у аудитории эмоцию, чаще всего смех или хотя бы лёгкую улыбку. Он может быть прямым, понятным и не требовать дополнительного осмысления: шутки, забавные ситуации, абсурд - всё это относится к юмору.

Ирония же - это уже конкретный приём, при котором смысл высказывания не совпадает с тем, что говорится буквально. Человек как бы «играет» со смыслом: говорит одно, но подразумевает противоположное или нечто скрытое. При этом ирония не всегда направлена на то, чтобы рассмешить — она может использоваться для критики, оценки или создания интеллектуального эффекта. Ирония в PR-коммуникации часто используется как способ создания «второго слоя» смысла, который доступен только при более внимательном прочтении. Это позволяет бренду одновременно говорить с широкой аудиторией и с более вовлечённой её частью, формируя разные уровни интерпретации одного и того же сообщения.

Таким образом, главное отличие заключается в том, что юмор — это общий способ создания комического эффекта, а ирония — это инструмент, который может внутри этого юмора использоваться. Ирония требует от аудитории большего включения и интерпретации, тогда как юмор может восприниматься сразу и без усилий. Подобное различие также важно с точки зрения стратегии коммуникации: выбор между юмором и иронией зависит от целей сообщения и предполагаемой реакции аудитории. В одних случаях требуется мгновенный эмоциональный отклик, в других — вовлечение через осмысление и интерпретацию. На практике в PR-коммуникации эти два инструмента часто используются одновременно, дополняя друг друга. Юмор может служить «входной точкой», привлекая внимание и вызывая первичную эмоциональную реакцию, тогда как ирония углубляет сообщение, добавляя ему многослойности. Такая комбинация позволяет работать сразу на нескольких уровнях восприятия: как на эмоциональном, так и на когнитивном.

Юмор напрямую влияет на имидж бренда, формируя его «характер». Если бренд регулярно использует ироничный или лёгкий тон коммуникации, он начинает восприниматься как более дружелюбный и современный. Смех или улыбка создают положительную ассоциацию, которая переносится на бренд. Со временем это может перерасти в доверие и предпочтение при выборе продукта. Со временем подобная коммуникация формирует устойчивый стиль восприятия бренда, при котором аудитория начинает ожидать от него определённого типа контента. Это создаёт эффект предсказуемости на уровне формы, но при этом сохраняет интерес за счёт вариативности содержания

Юмор также становится способом установления диалога с аудиторией. В отличие от традиционных сообщений, он предполагает более горизонтальную коммуникацию: бренд «разговаривает» с пользователем, а не просто транслирует свою мысль. Кроме того, компания перестаёт восприниматься как безликая структура и начинает ассоциироваться с определённым стилем мышления, эмоциями и даже чувством юмора. Формирование подобного образа требует длительной и последовательной коммуникационной стратегии. Единичные удачные сообщения не создают устойчивого эффекта — важна системность, при которой каждый элемент коммуникации поддерживает общий стиль и тональность бренда. Многие современные бренды активно используют этот инструмент, например мемы, ситуативный юмор и ироничные реакции на события. Важно, что такая форма взаимодействия снижает ощущение формальности и иерархии в коммуникации. Пользователь перестаёт воспринимать сообщение как навязанное извне и начинает включаться в него как равноправный участник, что повышает уровень доверия и вовлечённости. Это позволяет компаниям быть «в контексте» и говорить с аудиторией на одном языке. (Рис.1). На данном билборде Yota демонстрирует своё превосходство над другими операторами сотовой связи в ироничном сообщении. Компания одна из первых смогла обеспечить своих клиентов 4G-покрытием, о чем решила язвительно заявить в такой неоднозначной фразе. Подобный приём также демонстрирует уверенность бренда в собственной позиции на рынке. Использование иронии в данном случае предполагает, что аудитория уже знакома с контекстом и способна распознать скрытый смысл. Это свидетельствует о сформированной коммуникационной базе и наличии устойчивого образа компании в сознании потребителей.

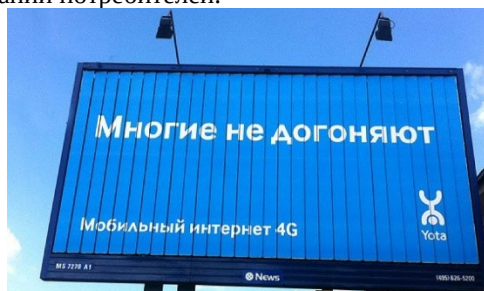


Рис. 1. Сообщение Yota на билборде

Важную роль играет «неочевидность» коммуникаций, в которых не всегда содержится прямой ответ или чёткое объяснение. Вместо этого они предлагают зрителю самостоятельно интерпретировать смысл. Это вовлекает аудиторию в процесс интерпретации и осмысления сообщения и делает взаимодействие более активным. Подобный приём также демонстрирует уверенность бренда в собственной позиции на рынке. Использование иронии в данном случае предполагает, что аудитория уже знакома с контекстом и способна распознать скрытый смысл. Это свидетельствует о сформированной коммуникационной базе и наличии устойчивого образа компании в сознании потребителей. Порой компании вынуждены прибегать к таким экстравагантным способам работы с клиентами, как создание элементов эпатажа. [2] (Рис. 2). На данном примере внимание привлекается за счёт явного противоречия ожиданиям: коммуникационное сообщение формально отказывается от самой идеи продвижения бренда. Такая ироничная подача считывается как игра с аудиторией и отсылка к перенасыщенности информационного пространства, в котором пользователь устал от прямых предложений. В результате именно отказ от навязывания становится способом выделиться и вступить в диалог с аудиторией на более неформальном уровне.

Подобные сообщения также можно рассматривать как реакцию на усталость аудитории от прямого воздействия. Чем чаще пользователь сталкивается с попытками привлечь его внимание, тем выше вероятность игнорирования. В этом контексте отказ от очевидной коммуникационной модели становится способом обойти «баннерную слепоту» и вернуть интерес к сообщению.



Рис. 2. Пример неочевидного сообщения Yota на щите.

PR-коммуникация компании Yota не ограничивается одним каналом и реализуется через широкий спектр площадок - от самых разных цифровых медиа, таких как вышеупомянутый TikTok или VK, до наружных носителей (билбордов, стен зданий) и телевизионного пространства. Многоканальный подход позволяет выстраивать единое репутационное поле бренда и поддерживать целостный образ в различных коммуникативных средах, например, публикуя различные мемы параллельно с продвижением каких-либо

продуктов и налаживая такой своеобразный контакт с аудиторией (Рис. 3). Кроме того, многоканальность позволяет адаптировать одно и то же сообщение под разные форматы потребления. Это повышает эффективность коммуникации, так как пользователи взаимодействуют с брендом в различных средах и на разных уровнях вовлечённости. При этом важно, что стиль коммуникации сохраняется независимо от площадки. Это позволяет бренду быть узнаваемым даже при смене формата: короткий пост в социальной сети, наружный носитель или видеоконтент продолжают транслировать единый тон. Такая консистентность усиливает целостность образа и способствует формированию устойчивых ассоциаций у аудитории. Кроме того, потенциальные клиенты должны видеть сообщения достаточно часто, чтобы заметить ее, обратить на нее внимание и кликнуть, но не настолько часто, чтобы она им надоела. [3]



Рис. 3. Публикация Yota в социальной сети ВКонтакте

Реакция аудитории становится важным показателем эффективности PR. Если контент вызывает обсуждение, лайки и репосты, можно говорить о том, что коммуникация работает. В случае с Yota это особенно заметно, так как многие PR-сообщения становятся частью интернет-дискурса из-за своей неочевидности, иногда некоего провокационного уклона. Пользователям становится интересно, что же хочет донести бренд такими нестандартными способами, им любопытно поучаствовать в интерактивном формате некоторых постов (по типу «угадай», «загляни в комментарии»).

Не каждой компании удаётся выстроить такую коммуникацию со своей аудиторией, при которой возникает ощущение особой связи: с Yota это часто похоже на диалог «о своём», где бренд и пользователь как будто делят общий контекст, шутят на понятные только им темы и используют локальные мемы. Например, человек, прочитав жизненный пост о том, что гораздо проще не вступать в лишнюю голосовую коммуникацию, а ограничиться коротким звонком-сигналом, после которого собеседник сам перейдёт в чат и прочитает сообщение, узнаёт в этом собственные повседневные практики. Подобная ироничная гиперболизация привычных моделей поведения усиливает эффект узнавания и формирует эмоциональный отклик: пользователь не просто воспринимает сообщение, а соотносит его со своим опытом. (Рис. 4) Дополнительный эффект создаётся за счёт узнаваемости ситуации: подобные поведенческие модели широко распространены среди пользователей цифровых сервисов. Это усиливает ощущение «своего» контента, в котором бренд не навязывает сценарий, а фиксирует уже существующие практики аудитории.

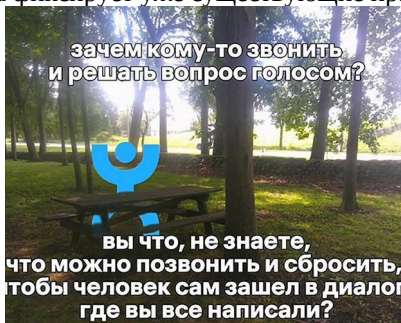


Рис. 4. Публикация Yota в социальной сети TikTok.

Отдельного внимания заслуживает тот факт, что подобная коммуникационная стратегия требует высокой точности в работе с контекстом. Ироничные и минималистичные сообщения быстро теряют эффективность, если аудитория не распознаёт заложенный в них смысл. Поэтому подобный подход предполагает постоянный анализ реакции пользователей и гибкость в адаптации контента.

Юмор действительно выступает сильным инструментом PR-коммуникации, который напрямую влияет на восприятие бренда и его репутацию. За счёт него проще зацепить внимание аудитории в перегруженном информационном поле, вызвать эмоцию и закрепиться в памяти — а это уже половина успеха любой коммуникации. Кроме того, юмор помогает сократить дистанцию между брендом и аудиторией, делая общение более живым, «человечным» и менее формальным. Компания Yota выстроила на этом целостную стратегию. Их коммуникация держится на минимализме, лёгкой иронии и иногда даже намеренной абсурдности. За счёт этого бренд не просто узнаётся, а воспринимается как «свой», говорящий на одном языке с аудиторией. Такой подход позволяет выделяться среди конкурентов, особенно в категории, где большинство

игроков общаются сухо и предсказуемо. Но важно понимать, что юмор - инструмент не универсальный и достаточно рискованный. Чтобы он действительно работал на репутацию, необходимо чувствовать аудиторию, контекст и границы допустимого. Ошибка в тоне или неудачная шутка могут дать обратный эффект, поэтому коммуникацию нужно выстраивать аккуратно и осознанно, а не использовать юмор ради самого юмора.

PR-коммуникация в digital-среде представляет собой сложную систему взаимодействий, в которой важны не только содержание сообщения, но и форма его подачи, контекст распространения и реакция аудитории. В этих условиях юмор и ирония становятся не вспомогательными, а стратегически значимыми инструментами формирования образа бренда.

Научный руководитель: доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат педагогических наук Кузнецова Наталия Анатольевна

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Advertising and Public Relations, Candidate of Pedagogical Sciences Kuznetsova Natalia Anatolyevna

Список литературы

- 1.Иващенко О. О. Использование юмористических приемов в цифровом продвижении товаров и услуг: преимущества и недостатки // CyberLeninka. 2025. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-yumoristicheskikh-priemov-v-tsifrovom-prodvizhenii-tovarov-i-uslug-preimuschestva-i-nedostatki> (дата обращения: 29.03.2026)
- 2.Ахманова О.С. Словарь лингвистических терминов. М.: URSS, 2004. 576 с.
- 3.Багдасарян А. А. Использование юмора в рекламных коммуникациях: магистерская диссертация. Екатеринбург: УрФУ, 2024. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/140669/1/m_th_a.a.baghdasaryan_2024.pdf (дата обращения: 29.03.2026).

References

1. Ivashchenko O. O. The use of humorous techniques in the digital promotion of goods and services: advantages and disadvantages // CyberLeninka. 2025. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-yumoristicheskikh-priemov-v-tsifrovom-prodvizhenii-tovarov-i-uslug-preimuschestva-i-nedostatki> (date of reference: 03/29/2026)
2. Akhmanova O.S. Dictionary of linguistic terms. Moscow: URSS, 2004. 576 p.
3. Bagdasaryan A. A. The use of humor in advertising communications: master's thesis. Yekaterinburg: UrFU, 2024. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/140669/1/m_th_a.a.baghdasaryan_2024.pdf (date of request: 03/29/2026).

УДК 659.4

К.И. Наумова

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

ВИЗУАЛЬНЫЙ КОД «ТИХОЙ РОСКОШИ» В ПИАР-КОММУНИКАЦИЯХ ПРЕМИАЛЬНЫХ БРЕНДОВ

© К.И. Наумова, 2026

В статье рассматривается визуальный код «тихой роскоши» как инструмент пиар-коммуникаций премиальных брендов. Раскрываются основные характеристики визуального кода «тихой роскоши». Особое внимание уделяется роли фирменного стиля и визуальной идентификации в формировании имиджа и репутации бренда, а также специфике контент-маркетинга в люксовом сегменте. На примере люксовых брендов показано, каким образом данные визуальные стратегии реализуются.

Ключевые слова: визуальный код, тихая роскошь, пиар-коммуникации, премиальные бренды, фирменный стиль; визуальная идентификация, репутация, минимализм, люксовый сегмент.

K.I. Naumova

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

THE VISUAL CODE OF "QUIET LUXURY" IN PR COMMUNICATIONS OF PREMIUM BRANDS

This article examines the visual code of "quiet luxury" as a PR tool for premium brands. It reveals the key characteristics of the visual code of "quiet luxury." Particular attention is paid to the role of corporate identity and visual identity in shaping a brand's image and reputation, as well as the specifics of content marketing in the luxury segment. Using examples from luxury brands, it demonstrates how these visual strategies are implemented.

Keywords: visual code, quiet luxury, PR communications, premium brands, corporate identity; visual identity, reputation, minimalism, luxury segment.

Визуальная и эмоциональная составляющая бренда играют все более важную роль в принятии решений потребителями. Всё больше компаний отказываются от стратегии, при которой в центре коммуникации находится исключительно товарный бренд как отдельный продукт. Если ранее акцент делался на функциональных характеристиках и уникальных свойствах конкретного товара, то в современных условиях формируется сдвиг в сторону комплексных бизнес-стратегий брендинга, где ключевым объектом становится сама компания как носитель ценностей, смыслов и культурного кода. Клиенты цифровой эпохи, как отмечается в исследованиях, всё чаще «покупают компанию, которая производит продукт»: они ориентируются на её характер, масштаб, производственные и управленческие процессы, этические принципы и уровень доверия, который она способна сформировать. Таким образом, акт потребления приобретает символический характер и становится формой соотношения себя с определённой системой ценностей [1].

Фирменный стиль - это сумма всех факторов, которые определяют клиентские проекции "что такое организация", "что она представляет", "что она делает", "как она это делает" и "куда она движется". Его визуальное выражение может восприниматься как материальный актив бренда, который помогает заинтересованным сторонам понять и оценить компанию и ее продукты [2]. Фирменный стиль выступает не просто инструментом визуальной идентификации, а ключевым элементом репрезентации бренда как целостной системы. Он транслирует ценности, философию и позиционирование компании, формируя у аудитории целостное представление о ней. Именно поэтому фирменный стиль становится критически важным фактором выбора в ситуации, когда потребитель сталкивается с несколькими схожими по характеристикам продуктами.

Обычно выделяют четыре функции фирменного стиля: идентификация, дифференциация, коммуникация и лояльность. То есть потребитель должен узнать бренд за счет уникальных черт, а также отличить от конкурентов благодаря визуальным и концептуальным элементам. Далее образ компании или продукта побуждает человека вступить в коммуникацию, почувствовать эмоциональную близость, купить товар и с удовольствием им пользоваться. И, так как успешные компании сегодня нацелены на

повторные покупки либо абонентскую форму с регулярными поступлениями, простой покупкой товара взаимодействие бренда и его целевой аудитории не заканчивается.

Основными элементами любой системы визуальной идентификации являются линии, формы, текстуры, типография, цвет, логотип, символы, изображения, композиция, слоган, лозунг, ключевые сообщения, используемые в различных приложениях для передачи корпоративной сущности, философии, культуры и ценностей, общей идентичности. При последовательном использовании эти элементы помогают организациям повышать ценность продуктов, которые они продают, и укреплять свои бренды.

Понятие визуальной идентификации бренда появилось в конце XIX века, во время второй промышленной революции. Хотя похожие системы были и за несколько столетий до этого. Тогда крупные компании с помощью единого оформления старались выделиться и заявить о себе. Со временем, в трактовке и подаче дизайна фирменного стиля между специалистами в этой области возникли разногласия. Эксперты в сфере визуальной коммуникации опытным путем пытались определить дальнейший вектор продвижения. Одни считали, что дизайн должен быть как промышленное производство - стандартным и массовым. Другие настаивали, что нужна устойчивая система визуальных правил, чтобы бренд выглядел цельным и, естественно, доносил свою позицию [1]. Целостные наборы элементов дизайна изучали редко, поэтому в этой области много разных идей и подходов. Сейчас же дизайн-студии просто собирают примеры рекламы и подсчитывают, какие визуальные элементы встречаются чаще.

Рынок люкса остается устойчивым к трансформациям общества, однако его коммуникационные механизмы быстро меняются: усиливается роль цифровых медиа, растет значимость эмоциональных и сенсорных кодов. Для брендов класса люкс критично сохранять ауру эксклюзивности при работе на массовых платформах и одновременно поддерживать глубинную лояльность через наследие, мастерство и социальную ответственность [3]. Люксовые бренды выстраивают содержательные стратегии с учетом двух полярных кодов - «громкой» и «тихой» роскоши, что непосредственно отражается на степени визуальной маркировки и тональности контента; при «тихом» подходе минимализм, намеки и узнаваемые для «посвященных» детали становятся основой повествования.

В люксовом сегменте контент обязан работать не только на статус и редкость, но и на глубинную эмоциональную связь. Вызывать правильные эмоции - самая крупная инвестиция в бренд. Системные элементы такой архитектуры - сенсорные коды (цвет, фактуры, звук, запах), тактильность и ритуалы, которые бренд переносит в офлайн-пространства и в цифровые форматы [3]. Бренд в этом случае «продает» не вещь, а принадлежность к определенному культурному и эстетическому полю, где минимализм, сдержанность и символическая глубина становятся маркерами элитарности.

В премиальном сегменте цена - не только экономический параметр, но и семиотический сигнал; однако она «работает» лишь при безупречном соответствии качества, упаковки и всех касаний заявленному уровню [4]. Попытка «говорить» о престиже напрямую, перегружая коммуникацию штампами, снижает восприятие премиальности; предпочтительны минимализм, «умная» реклама, тонкие цветовые схемы и соотнесение носителей с реальными сценариями жизни целевой аудитории. История и наследие, контроль дистрибуции, аристократические образы и эмоциональные переживания - «скелет» премиального бренда; клиенты покупают не функционал, а символику статуса, исключительность и гедонистическое удовлетворение.

Контент-маркетинг в люксовом сегменте - продуманная система символов и практик, который опирается не на «громкость» охвата, а на точность кодов, правдоподобность легенды и безупречное соответствие обещания на всех точках контакта. Коммуникации в премиум сегменте не сводится к генерации краткосрочного спроса, а выступает инструментом поддержания «мира бренда» - его статуса, наследия, кодов мастерства и ритуалов потребления. В отличие от массового рынка, где контент подчинен логике охвата и перформанса, в люксе он допускает аудиторию к опыту, но не растворяет эксклюзивность. Эта двойственность - «показывать, не обнажая» - порождает специфические компромиссы, которые необходимо учитывать при проектировании пиар стратегий [3].

«Тихая роскошь» в современных пиар-коммуникациях премиальных брендов представляет собой визуальный код, который формирует имидж элитарности не через кричащую дороговизну, а через сдержанность, минимализм и символическую насыщенность. В отличие от традиционной демонстративной роскоши с её избыточностью, «логоманией» и визуальной экспрессией, «тихая роскошь» опирается на принцип редукции - сознательного сокращения визуальных и вербальных элементов при одновременном усилении их смысловой нагрузки. Ключевые черты этого кода таковы: минималистичная композиция с обилием пустого пространства, которое само по себе служит маркером статуса; ограниченная, чаще всего монохромная цветовая палитра; акцент на материальности и фактуре - ткани, коже, поверхности объектов; отказ от прямой рекламной риторики и избыточных текстовых сообщений; а также использование культурных и сенсорных ассоциаций вместо прямой демонстрации ценности. В PR-коммуникациях такие решения работают на репутацию: они создают образ бренда как сдержанного, уверенного в собственной ценности и не нуждающегося в агрессивном продвижении. Минимализм здесь

становится не просто эстетическим выбором, а стратегией символического дистанцирования от массового рынка.

Особую роль играет принцип «узнавания для своих»: визуальные коды считываются прежде всего подготовленной аудиторией, обладающей культурным капиталом. Это усиливает эффект элитарности и формирует закрытое символическое пространство бренда. На практике такой подход реализуют многие премиальные марки. Например, бренд “The Row” выстраивает визуальный язык через предельный минимализм - нейтральные оттенки, отсутствие логотипов, акцент на силуэте и материале. “Loro Piana” делает упор на фактуру тканей и естественную цветовую гамму, исключая визуальную агрессию. Ещё один яркий пример - итальянский “Brunello Cucinelli” класса люкс, чей визуальный код строится на “философии кашемира”, где официальный сайт и социальные сети напоминают страницы старого альбома.

Цифровизация зафиксировала стратегический PR-подход в виде «закрытой открытости»: бренды развивают собственные цифровые активы (сайты, приложения), используют визуально насыщенные платформы, но при этом поддерживают «атмосферу роскоши» через строгий контроль визуальных кодов, ограничение промо-акций и селективную работу с UGC. Там, где бренды снимали контроль (чрезмерная активность в распродажах, механистическое наращивание инфлюенсеров), возникал риск эрозии статуса. Напротив, кейсы, сочетающие наследие, утонченные визуальные серии, устойчивость и коллаборации с создателями культуры, демонстрируют рост вовлеченности без потери ауры [3].

В области визуальной коммуникации брендов класса люкс менее сложные изображения часто используются для формирования у потребителя впечатления о высокой стоимости продукта и его принадлежности к категории роскоши. Простота и минимализм, выражающиеся в больших чистых пространствах и ограниченном количестве объектов, нередко служат для потребителя прямым признаком эксклюзивности. Классические люксовые бренды обычно выстраивают свою коммуникацию через призму минимализма, шика и вневременного характера визуальных образов. В связи с этим посты в социальных медиа с низким уровнем визуальной сложности (мало объектов, простой и чистый фон) оказываются более конгруэнтны восприятию брендов премиум-сегмента, чем визуально насыщенные и сложные изображения.

Наконец, оффлайн-сцены (бутики, показы, ивенты) в люксе - не «точки продаж», а интерьеры истории бренда. Их эстетика, сервисные практики и даже пространственные “фильтры” усиливают коды премиальности и служат эталоном, по которому затем выстраивается цифровой опыт [3].

В современных пиар-коммуникациях люксовых брендов визуальный код “тихой роскоши” выступает не только эстетической характеристикой, но и стратегическим инструментом управления вниманием, репутацией и восприятием бренда. Его ключевая функция заключается в том, чтобы формировать устойчивый имидж элитарности без использования прямых рекламных механизмов. Рассмотрим это на примере брендов Bottega Veneta, Celine и Hermes.

Bottega Veneta - итальянский дом моды, основанный в 1966 году в Виченце. Бренд специализируется на кожаных изделиях, аксессуарах и одежде, став известным благодаря культовой технике плетения intrecciato. В отличие от многих конкурентов, Bottega Veneta исторически избегает демонстративной публичности, продвигая концепцию «когда достаточно собственных инициалов». Высокое качество материалов, ручное производство и сдержанная эстетика закрепили за брендом статус люкса, ориентированного на потребителя, способного распознавать ценность без явных маркеров статуса.

Пиар-стратегия Bottega Veneta демонстрирует отказ от традиционного digital-продвижения в пользу управляемой видимости (под этим понимается сознательный контроль над количеством и качеством коммуникаций). Визуальный код бренда - минимализм, отсутствие логотипов, акцент на фактуре напрямую поддерживает эту стратегию, формируя ощущение «закрытого» бренда. Также знаковым пиар решением стало сокращение присутствия в социальных сетях: бренд отказался от постоянного контент-потока, заменив его редкими, но визуально выверенными коммуникациями (показы, кампании, коллаборации). В результате создаётся эффект дефицита внимания, который усиливает ценность каждого визуального сообщения.

Одним из наиболее обсуждаемых пиар-кейсов стала стратегия бренда по отказу от активного присутствия в социальных сетях в 2021 году. Формально это выглядело как отсутствие коммуникации, однако на практике стало мощной пиар-кампанией. Здесь «тихая роскошь» проявляется буквально: отказ от коммуникации становится коммуникацией. Механика заключалась в том, что бренд удалил официальные аккаунты, прекратил регулярные публикации и отказался от прямого взаимодействия с аудиторией, при этом не исчез из информационного поля: материалы продолжали распространяться через показы, журналы, коллаборации и публикации в медиа. Пользователи и СМИ сами начали делиться и обсуждать контент бренда, тем самым выполняя функцию распространения. Таким образом, визуальный минимализм здесь работает как инструмент пиар-продвижения: чем меньше бренд “говорит”, тем больше воспринимаемая значимость каждого контакта с аудиторией.

Французский бренд Celine основан Селин Випиана в 1945 году как мастерская детской обуви, впоследствии трансформировавшийся в дом высокой моды. Сегодня Celine предлагает одежду,

аксессуары, парфюмерию и изделия из кожи. В современном позиционировании бренд ассоциируется с интеллектуальным минимализмом, строгой эстетикой и культурной рефлексией. Принадлежность к сегменту люкс определяется не только качеством продукции, но и контролируемой визуальной коммуникацией, ограниченной доступностью и чётко выстроенной художественной концепцией.

Можно отметить, что пиар-коммуникации Celine строятся на строгом контроле визуального языка и отказе от эмоциональной доступности. С точки зрения продвижения это означает сознательное ограничение вовлечения: бренд не стремится к массовому отклику, а формирует узкую, но подготовленную аудиторию. Визуальный код в данном случае выполняет функцию фильтра - он отсекает случайного потребителя и привлекает тех, кто способен считать эстетические и культурные сигналы определенного спектра. Это можно рассматривать как стратегию позиционирования через дистанцию: бренд не адаптируется под аудиторию, а формирует вокруг себя определённое культурное поле, в которое аудитория должна «войти».

В рамках film-campaign “The Dancing Kid” бренд использует кинематографический формат, в котором продукт не выносится на передний план, а растворяется в атмосфере (рис.1.). Минималистичная эстетика, сдержанная цветовая палитра и отсутствие прямого рекламного посыла формируют особый тип взаимодействия с аудиторией, требующий интерпретации. В результате визуальный код выполняет селективную функцию, формируя аудиторию и одновременно укрепляя восприятие бренда как интеллектуально и эстетически сложного.



Рис. 1. Рекламная кампания Celine “The Dancing Kid”

Hermes - один из старейших и наиболее авторитетных люксовых брендов, основанный в 1837 году Тьерри Эрмесом как мастерская по изготовлению конной упряжи. Сегодня Hermes производит широкий спектр товаров: от кожаных изделий и одежды до часов, парфюмерии и предметов интерьера. Бренд известен исключительным уровнем мастерства, ограниченным производством и высокой степенью контроля дистрибуции (например, культовые сумки Birkin). Статус люкса здесь формируется через наследие, ремесленную традицию, безупречное качество и последовательную, сдержанную визуальную коммуникацию, подчеркивающую вневременную ценность продукции.

Пиар-стратегия Hermes основана на последовательном укреплении репутации через наследие, мастерство и контроль коммуникаций. Визуальный код бренда - сдержанный, чистый, ориентированный на детали - полностью согласован с этим позиционированием. Продвижение строится не на рекламной интенсивности, а на создании устойчивого культурного образа. Визуальные материалы (съемки, витрины, цифровой контент) подчеркивают процесс создания продукта, его материальность и долговечность. Это усиливает доверие и формирует восприятие бренда как вневременного. Особую роль играют офлайн-пространства: бутики Hermes функционируют как продолжение коммуникации, где визуальный и сенсорный код (пространство, свет, сервис) закрепляет образ бренда.

Во время пандемии бренд представил цифровой формат показа “Hermes Men’s Universe”, который стал альтернативой классическим шоу: минималистичные пространства, напоминающие театральные сцены, ограниченная цветовая палитра, акцент на движении, материале и деталях, а не на зрелищности. Пиар-особенностями выступают: отказ от громких цифровых эффектов, характерных для других брендов, фокус на атмосфере, а не на продукте, создается медитативный визуальный опыт вместо шоу. Кампания демонстрирует, что даже в цифровой среде бренд сохраняет контроль и сдержанность, усиливая репутацию через визуальную дисциплину.

Таким образом, рассмотренные кейсы показывают, что визуальный код «тихой роскоши» в PR-коммуникациях выступает стратегическим инструментом формирования имиджа и репутации. Он реализуется через минимализм, контроль видимости, отказ от прямой рекламы и смещение акцента на атмосферу, материал и культурный контекст. Продвижение в данном случае осуществляется не через увеличение интенсивности коммуникаций, а через их точность, смысловую насыщенность и способность формировать долгосрочную эмоциональную связь с аудиторией.

Проведённый анализ показал, что визуальный код «тихой роскоши» в пиар-коммуникациях премиальных брендов выступает не просто эстетической характеристикой, а стратегическим инструментом формирования имиджа и репутационного капитала. В условиях цифровизации и перенасыщенности информационного пространства именно сдержанные, минималистичные и символически насыщенные визуальные решения позволяют брендам сохранять ощущение эксклюзивности и дистанции от массового рынка.

Так визуальный код «тихой роскоши» можно рассматривать как эффективный инструмент долгосрочного позиционирования, позволяющий премиальным брендам выстраивать глубокую эмоциональную связь с аудиторией, поддерживать элитарность и усиливать доверие без использования агрессивных рекламных практик.

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. Федорова 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. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektirovanie-variativnyh-sistem-vizualnoy-identifikatsii-brenda-kak-innovatsionnyy-podhod-v-kommunikativnom-dizayne> (дата обращения: 22.03.2026).
2. Бридун С.В., Троянова И.С. Влияние фирменного стиля на восприятие бренда и его конкурентоспособность // Вестник науки. 2025. №12 (93). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-firmennogo-stilya-na-voSPIRYATIE-brenda-i-ego-konkurentosposobnost> (дата обращения: 22.03.2026).
3. Емельяникова Е.А. Специфика контент-маркетинга для продвижения брендов в люксовом сегменте // Журнал прикладных исследований. 2025. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-kontent-marketinga-dlya-prodvizheniya-brendov-v-lyuksovom-segmente> (дата обращения: 24.03.2026).
4. Хуэисинь И. Бренд-маркетинг в премиальном сегменте // Реклама, PR и медиа: современное состояние и перспективы развития. Международная научно-практическая конференция: сб.статей. Санкт-Петербург: 2024. Астерион. С. 112-121.

References

1. Fedorova A.V., Lagutina M.A., Bukhanov G.V. Proektirovanie variativnykh sistem vizual'noy identifikatsii brenda kak innovatsionnyy podkhod v kommunikativnom dizayne [Designing variable systems of brand visual identification as an innovative approach in communicative design]. Rossiyskaya shkola svyazey s obshchestvennost'yu [Russian School of Public Relations]. 2023. No 31. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektirovanie-variativnyh-sistem-vizualnoy-identifikatsii-brenda-kak-innovatsionnyy-podhod-v-kommunikativnom-dizayne> (date accessed: 22.03.2026) (in Rus.).
2. Bridun S.V., Troyanova I.S. Vliyanie firmennogo stilya na voSPIRYATIE brenda i ego konkurentosposobnost [The influence of corporate identity on brand perception and its competitiveness]. Vestnik nayki [Bulletin of Science]. 2025. No 12 (93). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-firmennogo-stilya-na-voSPIRYATIE-brenda-i-ego-konkurentosposobnost> (date accessed: 22.03.2026) (in Rus.).
3. Emel'yanchikova E.A. Spetsifika kontent-marketinga dlya prodvizheniya brendov v lyuksovom segmente [Specifics of content marketing for promoting brands in the luxury segment]. Zhurnal prikladnykh issledovaniy [Journal of Applied Research]. 2025. No 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-kontent-marketinga-dlya-prodvizheniya-brendov-v-lyuksovom-segmente> (date accessed: 24.03.2026) (in Rus.).
4. Khueisin' I. Brend-marketing v premial'nom segmente [Brand Marketing in the premium segment]. Reklama, PR i media: sovremennoye sostoyaniye i perspektivy razvitiya [International scientific and practical conference: collection of articles]. Saint Petersburg: 2024. Asterion. 112-121 pp. (in Rus.).

УДК 659.4

Е.В. Терентьев

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

ОСОБЕННОСТИ PR-КОММУНИКАЦИЙ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ КРЕАТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

© Е.В. Терентьев, 2026

В статье исследуются особенности PR-коммуникаций малых предприятий, работающих в сфере креативных технологий. Рассматриваются специфические коммуникационные вызовы данного сегмента: необходимость визуализации технологически сложного продукта, построение доверия через личный бренд руководителя, формирование лояльного сообщества. Анализируется практика применения PR-инструментов на примере двух петербургских предприятий: компании IZI-PC, специализирующейся на производстве кастомных аксессуаров для ПК с использованием 3D-печати, и студии Replika - производителя авторских предметов интерьера и функционального декора. Делаются выводы о ключевых принципах эффективных PR-коммуникаций в среде малых предприятий сферы креативных технологий.
Ключевые слова: PR-коммуникации, малые предприятия, креативные технологии, 3D-печать, личный бренд, SMM, маркетинг влияния, пользовательский контент

E.V. Terentyev

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

PECULIARITIES OF PR COMMUNICATIONS OF SMALL ENTERPRISES IN THE CREATIVE TECHNOLOGIES SECTOR

This article investigates the peculiarities of PR communications of small enterprises operating in the creative technologies sector. The specific communication challenges of this segment are examined: the need to visualise technologically complex products, building trust through the founder's personal brand, and forming a loyal community. The practical application of PR tools is analysed through two Saint Petersburg case studies: the IZI-PC company, which specialises in manufacturing custom PC accessories using 3D printing, and Replika studio - a manufacturer of author's interior items and functional decor. Conclusions are drawn regarding the key principles of effective PR communications for small enterprises in the creative technologies sector.

Keywords: PR communications, small enterprises, creative technologies, 3D printing, personal brand, SMM, influencer marketing, user-generated content

Сфера креативных технологий представляет собой особый сегмент современной экономики, объединяющий производство и дизайн с использованием передовых технологий. Одним из наиболее динамично развивающихся направлений в данном сегменте является 3D-печать, или аддитивное производство, — процесс создания трёхмерных объектов путём послойного нанесения материала на основе цифровой модели. Возможность производства уникальных, персонализированных изделий по доступной цене открывает для малых предприятий широкие перспективы: они способны предложить потребителю то, что недоступно крупным производителям, — эксклюзивный продукт, созданный в диалоге с покупателем.

Вместе с тем уникальность продукта порождает уникальные коммуникационные вызовы. В отличие от товаров повседневного спроса, кастомный аксессуар, созданный методом 3D-печати, сложно оценить по фотографии в каталоге: потребитель не всегда понимает, из чего он сделан, как выглядит вживую, насколько он качественен. Это порождает коммуникационный барьер, преодоление которого становится главной задачей PR-стратегии малого предприятия. Именно поэтому вопросы построения эффективных PR-коммуникаций приобретают для таких компаний принципиальное значение.

Малые предприятия в сфере креативных технологий, как правило, располагают ограниченными маркетинговыми бюджетами и не могут позволить себе масштабные рекламные кампании. Их конкурентами выступают как другие небольшие мастерские, так и крупные игроки — маркетплейсы с огромным ассортиментом и демпинговыми ценами. В этих условиях ключевым фактором конкурентоспособности становится не объём рекламных вложений, а качество и аутентичность

коммуникации, способность выстроить подлинный диалог с целевой аудиторией, вызвать доверие и сформировать эмоциональную привязанность к бренду [1].

Сфера креативных технологий, особенно в сегменте кастомизированного производства, диктует иные правила игры на поле маркетинга. Здесь на первый план выходит не столько громкость рекламного сообщения, сколько его системная выстроенность. Ключевое конкурентное преимущество малого бизнеса в технологическом дизайне кроется в способности синхронизировать все каналы взаимодействия в единую стратегию [1]. В отличие от крупных корпораций, где за разные площадки отвечают разрозненные отделы, малое предприятие обладает уникальной гибкостью: его коммуникационная среда представляет собой живую экосистему, где пост в социальной сети не существует отдельно от реакции на комментарий, а видео о процессе сборки заказа логично дополняет ответы в мессенджере. Каждое такое точечное касание формирует в сознании потребителя целостный и, что критически важно, непротиворечивый образ бренда, напрямую конвертируясь в доверие и решение о покупке.

Продолжая эту логику, мы сталкиваемся со спецификой потребительского запроса в креативных индустриях. Здесь конкуренция за внимание человека устроена принципиально иначе: малое предприятие, работающее с 3D-печатью или технологическим дизайном, не пытается перекричать другую мастерскую, выпускающую схожий по функции продукт. Борьба смещается в иную плоскость, в поле создания уникального авторского высказывания и нематериальной ценности. Покупатель приобретает не просто силиконовый кабель или пластиковый держатель, а историю его появления, доступ к экспертизе конкретного мастера и, что особенно важно, чувство сопричастности закрытому кругу единомышленников, понимающих ценность технологичной эстетики [2]. В этой парадигме функциональность изделия уступает место его аутентичности. Именно это обстоятельство возводит личный бренд основателя в ранг фундаментального, несущего элемента всей PR-стратегии. Для малого бизнеса в сфере креативных технологий руководитель или дизайнер-разработчик перестает быть просто административной единицей; он становится медиумом, транслирующим экспертность и ценности продукта напрямую сообществу.

Таким образом, PR-коммуникации малых предприятий в сфере креативных технологий представляют собой совокупность инструментов и практик, направленных на формирование в сознании целевой аудитории доверия к компании, её продукции и личности основателя через демонстрацию экспертизы, аутентичности и ценности создаваемого продукта.

Ключевыми особенностями таких коммуникаций являются:

- неотделимость бренда компании от личного бренда основателя;
- необходимость визуализации производственного процесса как главного способа преодоления «неосвязаемости» технологически сложного продукта;
- ориентация на построение лояльного сообщества, а не на массовый охват;
- приоритет органических форматов (контент, диалог, UGC) перед прямой рекламой.

Эти особенности обусловлены самой природой креативных технологий. Потребитель здесь покупает не просто функциональный объект, а историю создания, экспертизу мастера и возможность стать частью небольшого, но сплочённого сообщества единомышленников. В условиях ограниченных бюджетов именно грамотно выстроенные PR-коммуникации становятся главным конкурентным преимуществом малого предприятия.

Для иллюстрации данных теоретических положений рассмотрим две петербургские компании, работающие в сегменте готовых кастомных изделий с использованием 3D-печати. Первая - IZI-PC - демонстрирует высокоэффективную, целостную коммуникационную стратегию. Вторая - студия Replika - представляет собой типичный пример малого предприятия с сильным продуктовым потенциалом, но пока недостаточно развитыми PR-инструментами. Такое сравнение позволит наглядно показать, как реализация (или игнорирование) ключевых принципов PR-коммуникаций напрямую влияет на восприятие бренда и рыночные результаты.

Компания IZI-PC - это малое предприятие, основанное в 2024 году в Санкт-Петербурге Полиной Гречкиной. Специализация: производство и продажа кастомных силиконовых кабелей, аксессуаров и элементов моддинга для персональных компьютеров, где 3D-печать выступает ключевым инструментом продуктового дизайна. Ассортимент компании включает премиальные PETG-нити, готовые кастомные кабели с авторским дизайном (представлено 8 цветовых решений), вентиляторы, держатели, а также услугу 3D-печати на заказ [5]. Важной вехой в развитии бренда стала его официальная регистрация: торговая марка IZI-PC зарегистрирована в июне 2025 года, что свидетельствует о переходе компании на новый уровень развития и защите интеллектуальной собственности.

Целевая аудитория IZI-PC технически подкованные пользователи, увлекающиеся сборкой и модификацией персональных компьютеров: DIY-энтузиасты, геймеры, моддеры, профессиональные дизайнеры рабочих пространств. Их ключевая потребность состоит не просто в функциональном кабеле, а в эстетически привлекательном элементе, завершающем визуальный образ собранного ПК. Это классический пример аудитории, для которой одинаково важны и функциональность, и эстетика, и

принадлежность к сообществу единомышленников. Позиционирование бренда строится на контрасте с массмаркетом: «заказ напрямую, без маркетплейс-наценки», «реальный силикон, а не резина», «дизайн и упаковка от автора YouTube-канала». Последний элемент является ключевым: он связывает продукт с личностью основателя и её контентом, создавая уникальное торговое предложение, основанное на доверии к эксперту и эстетической ценности.

Центральным элементом PR-стратегии IZI-PC является YouTube-канал «Полина IZI-PC», насчитывающий 80 000 подписчиков и более 34 миллионов просмотров. Анализ контента канала демонстрирует полное соответствие наиболее эффективным PR-коммуникациям в цифровой среде. Полина использует форматы, которые сами авторы называют «простыми и жизненными»: распаковка товара с браком, возвраты от клиентов, процесс пайки кабелей. Такой «закулисный» контент демонстрирует открытость компании и формирует высокий уровень доверия аудитории. Видео «В чём фишка моих зарядных кабелей?» набрало более 500 000 просмотров, а «Сама сделала зарядный кабель для айфона» свыше 790 000 просмотров. Эти цифры говорят о высоком интересе аудитории к DIY-тематике и процессу создания продукта, подчёркивая значимость визуализации производственных процессов как инструмента PR-продвижения.

Особая эффективность формата обусловлена несколькими факторами. Во-первых, демонстрация производственного процесса снимает главное возражение потребителя: «Я не понимаю, из чего это сделано и насколько это качественно». Зритель, посмотревший видео о процессе пайки кабеля или тестировании материалов, получает наглядное подтверждение экспертизы мастера, которое не может обеспечить ни один текстовый обзор. Во-вторых, «живой» формат подачи, предполагающий искренность, юмор и готовность показывать не только успехи, но и трудности, формирует у аудитории ощущение близкого знакомства с человеком за брендом. Это принципиально отличает IZI-PC от безликих магазинов на маркетплейсах и создаёт устойчивое эмоциональное преимущество.

Telegram-канал «Полина IZI-PC» (более 6 770 подписчиков на момент анализа) выполняет функцию оперативной и неформальной коммуникации с наиболее лояльной частью аудитории. Здесь публикуются анонсы новинок, краткие обновления и личные истории, дополняющие основной контент YouTube. Такое разграничение форматов по платформам является грамотным коммуникационным решением: YouTube привлекает новую аудиторию и формирует экспертный образ, тогда как Telegram удерживает уже привлечённых подписчиков и создаёт эффект постоянного присутствия бренда в повседневной жизни. Telegram-бот @izipc_bot выступает инструментом прямого маркетинга, автоматизируя приём заказов и расчёт стоимости, что снижает нагрузку на основателя и обеспечивает оперативную обратную связь с клиентами.

Сайт компании izi-pc.ru, выполненный на платформе Tilda Publishing, выступает центральным хабом, аккумулирующим трафик из всех социальных сетей [5]. Дизайн сайта, выполненный в едином стиле с упаковкой продукта, создаёт целостное визуальное впечатление о бренде и транслирует ключевые ценности: качество, эстетику, внимание к деталям. На сайте присутствуют ссылки на все социальные сети и Telegram-бот, что обеспечивает бесшовный переход пользователя между каналами коммуникации и реализует принципы омниканальности на доступном для малого предприятия уровне.

Коммуникационная стратегия IZI-PC реализует принципы внутреннего маркетинга влияния, при котором ключевым инфлюенсером выступает сама основательница бренда. Полина является примером микроинфлюенсера с подтверждённой экспертизой: её аудитория подписана на неё прежде всего, как на профессионала, способного создать уникальный продукт, а затем уже как на продавца. А.С. Календжян в статье «Инновационные маркетинговые коммуникации в социальных сетях» констатирует, что именно такой формат: эксперт, демонстрирующий процесс создания ценности - обеспечивает максимальный уровень вовлечённости аудитории и воспринимается как социальное доказательство качества продукта [3]. Пользовательский контент в виде комментариев, репостов и отзывов выполняет функцию самостоятельного PR-инструмента, усиливающего доверие новых потенциальных покупателей.

Таким образом, анализ PR-коммуникаций IZI-PC позволяет выделить следующие факторы их высокой эффективности. Основатель бренда выступает его «лицом» и голосом, что делает коммуникацию живой, искренней и узнаваемой. Визуальный производственный контент последовательно решает задачу преодоления неосвязаемости продукта. Многоканальная система коммуникации (YouTube - экспертный контент, Telegram - оперативная связь, сайт - конверсионный хаб, а бот в свою очередь автоматизация продаж) обеспечивает присутствие бренда на всех этапах пути клиента. Регулярность выхода контента формирует привычку у аудитории и поддерживает алгоритмическую видимость на платформах.

Вместе с тем текущий комплекс PR-коммуникаций IZI-PC имеет очевидные точки роста. Сайт компании не использует возможности иммерсивных технологий: отсутствует WebGL-визуализатор 3D-моделей, позволяющий пользователю рассмотреть продукт со всех сторон до покупки. Работа с внешними микроинфлюенсерами в смежных тематических нишах (гейминг, IT, дизайн интерьера) ведётся минимально, что ограничивает охват новой аудитории. Стимулирование пользовательского контента носит эпизодический характер, тогда как систематическая UGC-стратегия способна многократно усилить

органический охват и репутационный капитал бренда. Наконец, слабая SEO-оптимизация снижает видимость компании для тех потребителей, которые ищут кастомные аксессуары через поисковые системы.

Компания Replika - петербургская студия дизайна и 3D-печати, основанная в 2023 году. Специализация - разработка и производство авторских предметов интерьера и функционального декора из экологичного PLA-пластика. Ассортимент включает вазы, светильники, органайзеры, элементы мебели и другие изделия, сочетающие эстетику и практичность [6].

С точки зрения производственных компетенций у Replika есть сильные стороны: собственный дизайн, использование эко-материалов и фокус на авторских коллекциях. Сайт компании представляет собой современный каталог с возможностью заказа. Однако в сфере PR-коммуникаций студия демонстрирует типичные для многих малых предприятий ограничения.

Цифровое присутствие ограничено в основном сайтом и группой ВКонтакте (около 250 подписчиков). Публикации носят преимущественно коммерческий характер: демонстрация готовых изделий, объявления о поступлениях и акциях. Практически отсутствует контент, раскрывающий процесс создания изделий: timelapse печати, истории дизайна, закулисные съёмки, личные истории основателей. Нет регулярного образовательного или развлекательного контента, который мог бы формировать эмоциональную связь с аудиторией.

Отсутствует выраженный фирменный стиль в коммуникациях и упаковке, который усиливал бы узнаваемость. Работа с сообществом и пользовательским контентом ведётся эпизодически. В результате бренд остаётся «ещё одним производителем красивых вещей на 3D-принтере», не выделяясь среди конкурентов и не формируя лояльное сообщество.

Показательно, что разрыв между двумя описанными моделями коммуникаций не определяется размером бюджета или качеством продукта: обе компании относятся к категории малых петербургских предприятий и располагают сопоставимыми ресурсами. У Replika есть реальное производственное преимущество — собственный дизайн и использование экологичных материалов, - однако отсутствие выстроенных PR-коммуникаций не позволяет в полной мере транслировать эту ценность аудитории. Ключевым дифференцирующим фактором является осознанность коммуникационной стратегии: понимание того, что в сфере креативных технологий продаётся не только продукт, но и история его создания, экспертиза производителя и принадлежность к определённому сообществу.

Данный вывод находит подтверждение в работах зарубежных исследователей. Д. Чэффи и Ф. Эллис-Чадвик в своей работе обосновывают, что в условиях цифровой экономики потребитель воспринимает бренд целостно: любое рассогласование между каналами является противоречием в сообщениях, стилистике, тональности, что приводит к снижению доверия [4]. Для малых предприятий, где вся коммуникация замкнута на личности основателя, это правило особенно жёстко: единственная публикация, противоречащая заявленным ценностям бренда, способна разрушить сформировавшийся месяцами образ.

Обобщая результаты проведённого анализа, можно констатировать, что эффективные PR-коммуникации малого предприятия в сфере креативных технологий строятся на нескольких взаимосвязанных принципах. Принцип персонификации предполагает, что основатель становится «лицом» бренда, его главным коммуникатором и источником экспертизы. Принцип визуализации требует систематической демонстрации производственного процесса, технологических возможностей и конечного продукта в их реальном, живом воплощении. Принцип диалога обязывает компанию не транслировать информацию, а выстраивать двустороннее общение с аудиторией, отвечать на вопросы, реагировать на комментарии, учитывать обратную связь. Принцип последовательности предполагает регулярную, системную работу с контентом, обеспечивающую постоянное присутствие бренда в информационном поле целевой аудитории [3]. Принцип интеграции требует согласованности всех каналов коммуникации - от сайта и социальных сетей до упаковки и способа ответа на комментарии [1].

Таким образом, анализ особенностей PR-коммуникаций малых предприятий в сфере креативных технологий позволяет сформулировать следующие ключевые выводы.

- Малые предприятия в сфере креативных технологий обладают уникальным PR-потенциалом, основанным на возможности создавать аутентичный, персонализированный контент, недоступный крупным производителям. Реализация этого потенциала требует осознанной коммуникационной стратегии, а не ситуативных публикаций.
- Личный бренд основателя является не вспомогательным, а центральным элементом PR-стратегии малого предприятия в сфере креативных технологий. Именно он обеспечивает доверие, эмоциональную связь и лояльность аудитории, которые невозможно купить за рекламный бюджет.
- Визуализация производственного процесса - ключевой инструмент преодоления коммуникационного барьера, связанного с неосязаемостью технологически сложного продукта. Timelapse-видео, закулисный контент и демонстрация работы мастера формируют убедительное доказательство качества и экспертизы.

- Принципиальным отличием успешной PR-стратегии является ориентация на построение сообщества вокруг бренда, а не на достижение максимального охвата. Лояльная, вовлечённая аудитория в несколько тысяч человек обеспечивает более высокий экономический эффект, чем пассивная многотысячная подписная база.
- Разрыв в эффективности PR-коммуникаций между предприятиями сферы креативных технологий определяется не размером бюджета, а осознанностью и системностью коммуникационной стратегии. Грамотно выстроенная PR-система позволяет малому предприятию успешно конкурировать с крупными игроками рынка и маркетинг-плейсами за внимание и лояльность целевой аудитории.

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. Голубкова Е.Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации: учебник и практикум для вузов / Е.Н. Голубкова. — 3-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2024. — 300 с.
2. Ульяновский А.В. Креативные индустрии: смена поколений и актуальных героев: учебное пособие / А.В. Ульяновский. — М.: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 350 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/101352.html> (Дата обращения: 10.04.2026).
3. Календжян А.С. Инновационные маркетинговые коммуникации в социальных сетях / А.С. Календжян // Вопросы инновационной экономики. — 2025. — № 1. — URL: <https://1economic.ru/lib/123290> (Дата обращения: 10.04.2026).
4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing / D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick. — 8th ed. — Pearson, 2022. — 576 p.
5. Интернет-магазин IZI-PC. — URL: <https://izi-pc.ru/> (Дата обращения: 10.04.2026).
6. Replika — студия дизайна и 3D-печати. — URL: <https://replica-3d.ru/> (Дата обращения: 10.04.2026).

References

1. Golubkova E.N. Integrirovannye marketingovye kommunikatsii [Integrated Marketing Communications]: uchebnik i praktikum dlya vuzov / E.N. Golubkova. — 3-e izd. — Moscow: Izdatel'stvo Yurayt, 2024. — 300 p. (in Rus.).
2. Ul'yanovskiy A.V. Kreativnye industrii: smena pokoleniy i aktual'nykh geroev [Creative industries: generational shift and current heroes]: uchebnoe posobie / A.V. Ul'yanovskiy. — Moscow: Ay Pi Ar Media, 2021. — 350 p. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/101352.html> (date accessed: 10.04.2026). (in Rus.).
3. Kalendzhyan A.S. Innovatsionnye marketingovye kommunikatsii v sotsial'nykh setyakh [Innovative marketing communications in social networks] / A.S. Kalendzhyan // Voprosy innovatsionnoy ekonomiki. — 2025. — No. 1. — URL: <https://1economic.ru/lib/123290> (date accessed: 10.04.2026). (in Rus.).
4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing / D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick. — 8th ed. — Pearson, 2022. — 576 p.
5. Internet-magazin IZI-PC. — URL: <https://izi-pc.ru/> (date accessed: 10.04.2026).
6. Replika — studiya dizayna i 3D-pechati. — URL: <https://replica-3d.ru/> (date accessed: 10.04.2026).

УДК 659

Алимова М.С.

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

18

ПРОДВИЖЕНИЕ РОССИЙСКОГО МОДНОГО БРЕНДА В СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ PINTEREST

© М. С. Алимова, 2026

В статье рассматривается специфика продвижения российских модных брендов в социальной сети Pinterest, а также реализуется стратегия по продвижению для российского бренда обуви Anna Faber.

Ключевые слова: социальные сети, продвижение, российские модные бренды, Pinterest

Alimova M.S.

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

PROMOTING A RUSSIAN FASHION BRAND ON PINTEREST

This article examines the specifics of promotion for Russian fashion brands on the social network Pinterest, and also implements a promotion strategy for the Russian shoe brand Anna Faber.

Keywords: social media, promotion, Russian fashion brands, Pinterest

В современном мире социальные сети занимают особое место в продвижении брендов. В частности, это объясняется возможностью широкого охвата аудитории при низких финансовых вложениях.

Несмотря на блокировки и ограничения действий некоторых платформ на территории Российской Федерации, наблюдается тенденция осваивания российскими брендами других социальных площадок. Одной из таких площадок стала социальная сеть Pinterest. Некоторые популярные российские модные бренды, среди которых бренд обуви Ekonika, бренд одежды из Петербурга Gate31, модный дом JuliaWave, бренд одежды Lichi, 2MOOD и другие – активно развивают свои аккаунты там (см. рис. 1).

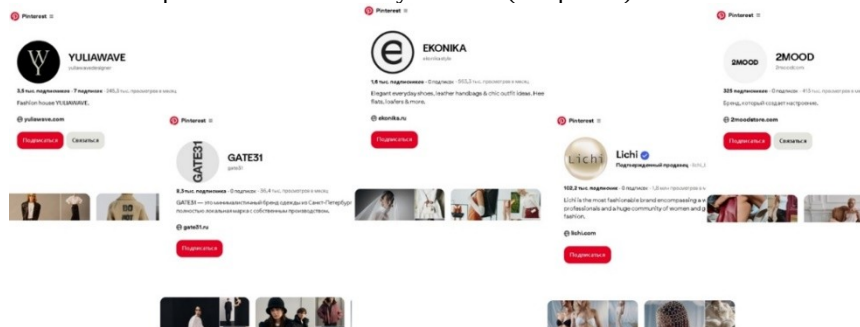


Рис. 1 – Российские бренды на Pinterest

Pinterest – социальная сеть-фотохостинг [1], представляющая собой ленту изображений. Лента при этом автоматически подстраивается под интересы пользователя: Pinterest учитывает все совершаемые им действия на площадке, включая поисковые запросы, нажатия на пин и другие.

Просматривая ленту, пользователи сохраняют привлекающие внимание пины в тематические папки — виртуальные доски [2]. Принцип сохранения позволяет им возвращаться к пинам и просматривать их вновь. Цель такого коллекционирования, по словам управляющей отделом разработки креативности Pinterest Кевин Найт – планирование будущего [3]. Иными словами, сохраняя то или иное изображение, пользователь предполагает, что через время понравившаяся вещь будет радовать глаз не только на виртуальной доске.

Важно отметить, что в текущих реалиях в силу переполненного информационного поля, аудитория начинает больше доверять изображению, а не тексту, отдавая предпочтение верить в то, что видит, а не тому, что слышит [3]. Этот факт играет Pinterest на руку, ведь площадка наполнена изображениями. К тому же, благодаря персонализированной ленте пользователь уверен, что желание приобрести понравившуюся вещь принадлежит ему – чего точно не сказать про рекламу с кричащими заголовками. Эта особенность наиболее привлекает модных брендов к продвижению в Pinterest.

Рассмотрим особенности продвижения российских брендов в социальной сети Pinterest. Прежде, однако, уточним, что в связи с запретом со стороны платформы на использование платных методов продвижения брендами из России, в работе рассматриваются бесплатные методы продвижения.

Перед тем, как приступить к продвижению в социальной сети Pinterest, необходимо оформить бизнес-аккаунт: это поможет просматривать статистику и в случае чего изменять стратегию продвижения [4]. Важно также упаковать аккаунт организации на платформе, то есть оформить его таким образом, чтобы компанию можно было легко найти, идентифицировать по визуальной атрибутике. В графу «веб-сайт» необходимо вставить ссылку на посадочную страницу, то есть ресурс, через который потенциальный клиент сможет больше узнать об организации или сделать заказ. Поскольку осуществить напрямую покупку из Pinterest российским аккаунтам, увы, невозможно, в данном случае Pinterest выступает переходной площадкой, связующей бренд с покупателем. В описании профиля при этом необходимо указать призыв к действию, например, просьбу перейти на прикрепленный веб-сайт.

Далее необходимо оценить, какие тематики пинов были бы интересны целевым аудиториям бренда. Как пример, для бренда одежды стоит публиковать не только изображения непосредственно товаров бренда на белом фоне, но и коллажи со стилизациями образов, фотографии клиентов в образах бренда, творческие фотосессии, предметные съемки и другое. Рекомендуются выбрать 6-8 тем, это поможет охватить больше аудиторий и повысить вовлеченность аккаунта, ведь если пользователь как-то повзаимодействует с публикацией – даже одного нажатия на пин будет достаточно – благодаря алгоритмам Pinterest пины будут чаще мелькать в его ленте.

При планировании контента необходимо учитывать, что Pinterest – SEO-оптимизированная социальная сеть [5]. Это означает, что при вводе поискового запроса пользователь видит пины, наиболее релевантные его запросу. Более того, при вводе поискового запроса в браузере мы также увидим публикации Pinterest (см. рис. 2).

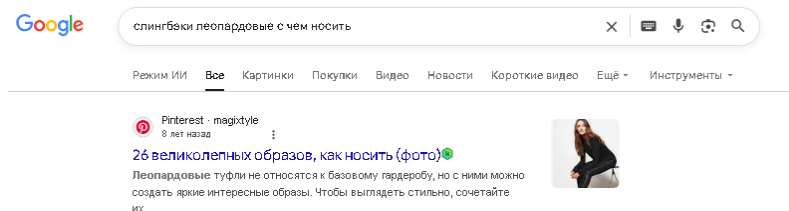


Рис. 2 – Поисковой запрос браузера

По этой причине важно к каждому пину прикреплять такое описание, которое бы отражало запрос потенциального клиента, иными словами, строить текст на основе ключевых слов [5]. Для подбора актуальных ключевых слов можно просматривать ключевые слова непосредственно на самой площадке через поисковую строку: внося первые буквы выбранных тематик в поисковую строку можно увидеть список наиболее актуальных запросов, которые уже потом можно использовать в описании пинов.

Приведем пример описания пина по ключевым словам на примере успешно развивающегося на Pinterest российского бренда Ekonika. На изображении мы видим продукт бренда – балетки (см. рис. 3).

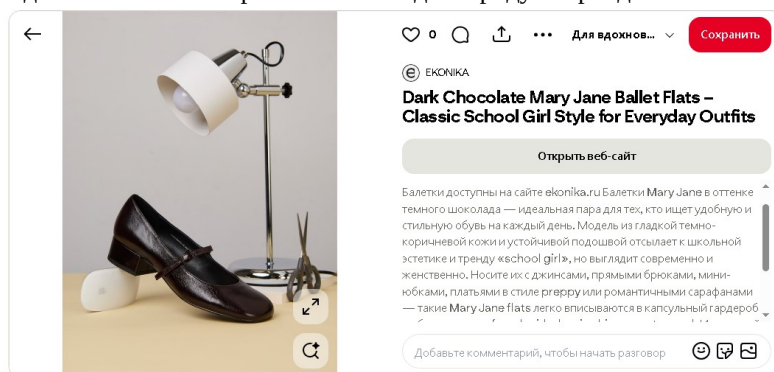


Рис. 3 – Пример описания пина бренда Ekonika

В описании пина приведён небольшой текст, характеризующий особенности пары на фото: универсальные балетки, темно-коричневая кожа, устойчивая подошва. Встречаются также более общие фразы: современно, женственно, стиль, стильные образы, эстетика. Все формулировки являются ключевыми, так как отображаются в поисковой ленте, а также актуальными для целевой аудитории продукта. Иными словами, при вводе запроса в поисковую строку пользователь с большей вероятностью упомянет что-то из перечисленных слов, что позволит пину появиться в топе. Заметим также, что в описании встречаются советы по стилизации балеток – предлагаются варианты ношения их с джинсами, прямыми брюками, платьями, мини-юбками, сарафанами: это позволяет бренду привлекать больше заинтересованных аудиторий. При этом все фразы в описании пина соединены в осмысленный текст.

Важно также отметить, что для продвижения в Pinterest необходим частый и регулярный постинг

месяцев. О первых результатах можно говорить по истечении этого времени. Однако, чем больше качественных и актуальных публикаций будет сделано, тем выше становятся шансы их виральности.

Учтем описанные особенности Pinterest и реализуем на их основе стратегию продвижения для российского бренда обуви Anna Faber. Anna Faber – ателье по пошиву обуви из Санкт-Петербурга, где каждая пара туфель создается вручную и на каблучке с учетом индивидуальных мерок стопы. При этом цвет и материал будущей пары подбираются персонально из практически безграничной палитры материалов [6]. Отметим, что бренд относится к среднему ценовому сегменту: средняя стоимость пошива пары составляет 30.000 рублей.

Перед началом работы, 20 сентября 2025 года, на Pinterest аккаунте бренда Anna Faber были зафиксированы следующие показатели: показы профиля (количество просмотров всех пинов) 11,41 тыс., вовлечение (клики и сохранения) – 246, 1 переход на другие ресурсы, 7 сохранений, активная аудитория (количество пользователей, которые повзаимодействовали с пином) – 153 (см рис. 4).

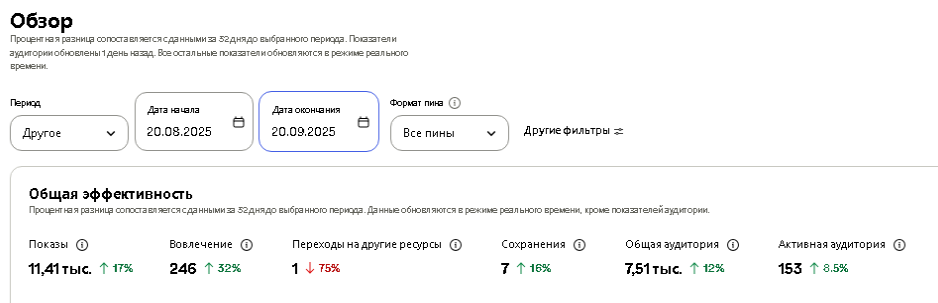


Рис. 4 – Статистика до начала работ

Для начала необходимо было сделать переупаковку профиля бренда на Pinterest, а именно создать актуальные доски для охвата большего количества целевых аудиторий. Так, были созданы доски: каталог, свадьба мечты, о нас, образы, вдохновение, польза. Доска «Свадьба мечты», например, позволит привлекать будущих невест, одну из целевых аудиторий бренда, которые находятся в поиске подходящей пары туфель к свадебному образу.

Далее в течение полугода ежедневно публиковались по 1-2 пина по выбранным тематикам-доскам. При этом описание к каждому пину формировалось на основе ключевых слов. Так, например, на доске «Образы» помимо характеристик конкретной пары обуви на фото, затрагивались темы фотосессии, модельных поз, идей для фото, парижской эстетики и прочих популярных тем в зависимости от фотографии. Добавим, что к некоторым пинам указывался промокод, по которому на первый пошив пары предоставлялся приветственный комплимент: это позволило выявить в дальнейшем количество поступивших заказов.

В результате за полгода ведения Pinterest в марте 2026 года было опубликовано более 500 пинов, а статистика достигла пиковой точки (см. рис. 5). Показы профиля возросли в 4,1 раза - с 11,41 тыс. до 47,08 тыс., вовлечение возросло в 6,3 раза - с 246 до 1,55 тыс., переходы на другие ресурсы выросли в 10 раз, сохранения возросли в 21 раз - с 7 до 149, общая аудитория возросла 2,9 раз - с 7,51 тыс. до 22,18 тыс., активная аудитория выросла в 5,5 раз - с 153 до 847. Благодаря Pinterest также удалось совершить 3 продажи суммарно на 90.600 рублей при нулевых тратах на продвижение в Pinterest: их удалось выявить про промокод, которым воспользовались заказчицы.

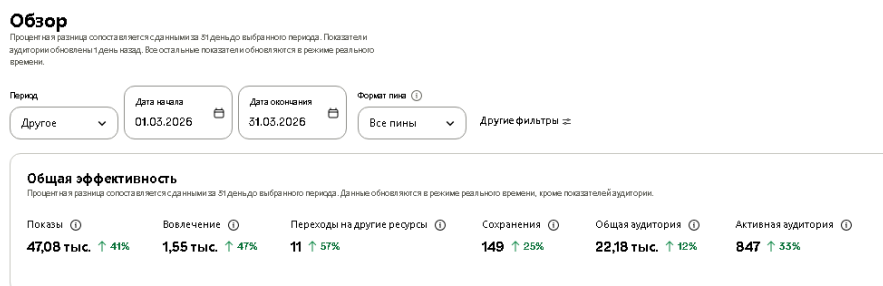


Рис. 5 – Статистика по окончании продвижения

На данный момент продвижение бренда Anna Faber в Pinterest продолжает двигаться в заданном векторе.

В заключение, социальная сеть Pinterest - отличный метод продвижения модных российских брендов, который может быть эффективен при нулевых вложениях. Однако для качественного продвижения на этой площадке необходимо учитывать свои особенности при выстраивании стратегии продвижения: включать ключевые слова в описания пинов, регулярно публиковать контент и быть готовым к отложенному результату.

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

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

Список литературы

1. Черноудова М. А. Особенности продвижения товаров на Pinterest. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=55432099> (дата обращения: 13.03.2026)
2. Костина Е. В. Где возможно использование Pinterest // Мир Инноваций. 2023. № 4(27). С. 84-89. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67854369> (дата обращения: 16.03.2026)
3. Турова С. А. Развитие визуально-ориентированных платформ в контексте трендов современных медиакоммуникаций (кейс интернет-сервиса Pinterest) // Журналистика, массовые коммуникации и медиа: взгляд молодых исследователей: Материалы Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции молодых исследователей, аспирантов и студентов, Белгород, 11–12 апреля 2024 года. Белгород: ООО "Космос", 2024. С. 429-434. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=68511727> (дата обращения: 18.03.2026)
4. Регистрация бизнес аккаунта // Help.pinterest URL: <https://help.pinterest.com/ru/business/article/get-business-account> (дата обращения: 20.03.2026)
5. SEO для Pinterest: как сделать ваши пины видимыми? // URL: <https://vc.ru/id4676459/1883285-seo-dlya-pinterest-kak-sdelat-vashi-piny-vidimymi> (дата обращения: 25.03.2026)
6. Ателье по пошиву обуви «Anna Faber». URL: annafaber.ru (дата обращения: 28.03.2026)

References

1. Chernoudova M. A. *Osobennosti prodvizheniya tovarov na Pinterest*. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=55432099> [Features of selling goods in Pinterest] (date accessed: 13.03.2026)
2. Kostina E. V. *Gde vozmozhno ispol'zovanie Pinterest*. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67854369> [Where Pinterest promotion is possible] // *Mir Innovacij*. 2023. № 4(27). 84-89pp. (date accessed: 16.03.2026)
3. Turova S. A. *Razvitie vizual'no-orientirovannyh platform v kontekste trendov sovremennyh mediakommunikacij*. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=68511727> [The development of visually priented platforms in the context of modern media communication trends] 2024. Belgorod: ООО "Kosmos", 2024. 429-434pp. (date accessed: 18.03.2026)
4. *Registracija biznes akkaunta*. URL: <https://help.pinterest.com/ru/business/article/get-a-business-account> [Business account registration] (date accessed: 20.03.2026)
5. *SEO dlja Pinterest: kak sdelat' vashi piny vidimymi?* URL: <https://vc.ru/id4676459/1883285-seo-dlya-pinterest-kak-sdelat-vashi-piny-vidimymi> [SEO for Pinterest: how do I make pins viral?] (date accessed: 25.03.2026)
6. *Atel'e po poshivu obuvi «Anna Faber»*. URL: annafaber.ru [Anna Faber shoes atelier] (date accessed: 28.03.2026)

УДК 659

Афанасьева Е.И.

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

ФОРМИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННОЙ КАМПАНИИ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ДИЗАЙНЕРСКОГО МОДНОГО БРЕНДА

© Афанасьева Е.И., 2026

В статье рассматривается формирование коммуникационной кампании для продвижения петербургского дизайнерского бренда на примере бренда Анастасии Бриндзак А. Brindzak. Анализируются теоретические основы коммуникаций в модной индустрии, этапы построения кампании и инструменты продвижения. На примере бренда выявлены ключевые проблемы продвижения молодого дизайнерского бренда. Особое внимание уделяется рекомендациям по их преодолению, направленное на создание единой стратегии, систематизацию контента и расширение каналов продвижения.

Ключевые слова: коммуникационная кампания, дизайнер, модный бренд, модная индустрия, продвижение

Afanaseva E.I.

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

CREATING A COMMUNICATION CAMPAIGN TO PROMOTE A DESIGNER FASHION BRAND

The article examines the development of a communication campaign for promoting a St. Petersburg-based designer brand, using the brand of Anastasia Brindzak, A. Brindzak, as a case study. It analyzes the theoretical foundations of communications in the fashion industry, the stages of building a campaign and the tools of promotion. Based on the example of the brand, the key challenges in promoting a young designer label are identified. Particular attention is given to recommendations for overcoming these challenges, aimed at creating a unified strategy, systematizing content and expanding promotion channels.

Keywords: communication campaign, designer, fashion brand, fashion industry, promotion

В настоящее время на современной рынке дизайнерских брендов преобладает высокая конкуренция. После ухода зарубежных модных брендов на отечественном рынке, российские производители получили новые возможности для роста, однако одновременно столкнулись с необходимостью выстраивания эффективных коммуникационных стратегий для привлечения и удержания аудитории. Молодые бренды, в том числе дизайнерские бренды, сталкиваются с проблемой низкой узнаваемости и недостаточной вовлеченности целевой аудитории, несмотря на высокое качество продукции. Эффективная коммуникационная кампания является ключевым инструментом для решения проблем, так как она позволяет создать целостный образ бренда, довести его ценности до потребителей и сформировать психоэмоциональную связь с аудиторией.

Актуальность темы обусловлена тем, что дизайнерские бренды, особенно на этапе формирования, сталкиваются с ограниченными ресурсами и высокой конкуренцией со стороны крупных производителей. Грамотно выстроенная коммуникационная кампания позволяет не только заявить о бренде, но и сформировать ценностное предложение, выделиться на рынке и закрепиться в сознании потребителей. Целью данной работы является рассмотрение процесса формирования коммуникационной кампании для продвижения петербургского дизайнерского бренда, а также анализ ключевых инструментов и этапов ее реализации.

«Коммуникация – это процесс обмена информацией между двумя и более людьми, осуществляемый посредством знаков, таких как буквы, символы или числа [1]. Коммуникация имеет два ключевых признака: формирование в рамках социальных условий и обмен смысловой и информационной содержательности между людьми при помощи символов. Коммуникация является неотъемлемой частью жизни людей, обеспечивая непрерывное взаимодействие индивидов друг с другом и с окружающей средой [2].

Коммуникация и коммуникационная кампания тесно связаны, но выполняют разные функции в рамках информационной стратегии. Коммуникационная кампания — это комплекс мероприятий, направленных на формирование и поддержание общественного мнения об организации. Она представляет собой тщательно спланированную и скоординированную совокупность действий, направленных на достижение стратегических целей и решение актуальных проблем [3]. В контексте модной индустрии коммуникации играют особую роль, поскольку мода тесно связана с визуальной культурой, символами и эмоциональным восприятием.

Дизайнерский бренд — это в первую очередь, концепция. Именно коммуникации позволяют показывать нематериальное составляющее аудитории. Через коммуникационную кампанию формируется образ бренда, его позиционирование и уникальное торговое предложение.

Особенностью модной индустрии является высокая значимость визуального контента, storytelling и вовлеченности аудитории. Формирование коммуникационной кампании представляет собой последовательный процесс, включающий несколько ключевых этапов.

Первым этапом является исследование внешней среды: выявление проблем, анализ целевой аудитории, анализ конкурентов, текущих трендов и особенностей модного рынка. На этапе планирования создается SWOT-анализ, а также происходит определение наиболее эффективных каналов коммуникации. Российские модные бренды оказались перед необходимостью оперативной смены платформ — уход зарубежных платформ и изменения поведения цифровых пользователей требовали нового подхода к каналам продвижения. На втором этапе создания коммуникационной кампании происходит формирование стратегии, которая является основой для всех последующих действий бренда. В модной индустрии разработка стратегии включает в себя постановку цели, которая зависит от потребностей бренда.

После утверждения стратегии наступает новый этап — этап практической реализации, в процессе которого происходит выполнение планов кампании, работы с инфлюенсерами и лидерами общественного мнения, публикация контента и активность в цифровых каналах.

Заключительным этапом коммуникационной кампании является этап оценки эффективности. Данный этап направлен на анализ полученных результатов и определение того, насколько поставленные цели были достигнуты. Процесс оценки эффективности кампании включает анализ различных показателей, которые отражают степень взаимодействия аудитории с коммуникационными материалами, а также изменение отношения к бренду.

Продвижение дизайнерского бренда имеет ряд специфических особенностей. Во-первых, оно ориентировано на формирование уникального имиджа и связи с аудиторией. Во-вторых, важной составляющей бренда является авторская идентичность дизайнера, которая становится частью бренда. Дизайнерские бренды часто работают с ограниченными бюджетами, что требует креативного подхода к коммуникациям. Использование digital-инструментов и социальных сетей позволяет существенно снизить затраты и одновременно расширить охват аудитории. Платформы, такие как Telegram, TikTok, Pinterest и ВКонтакте используются для демонстрации коллекций, закулисного контента и формирования визуальной идентичности бренда. Также, важным трендом является устойчивое развитие, которое становится частью коммуникационной стратегии многих брендов. Экологичность и этичность производства все чаще используется как элементы позиционирования.

В современной модной индустрии используется широкий спектр инструментов продвижения, позволяющих эффективно выстраивать коммуникацию с целевой аудиторией. Для дизайнерских брендов особенно важно сочетание визуальной выразительности, креативности и точечного взаимодействия с потребителем.

Публикации в модных изданиях и участие в интервью также играют важную роль в формировании имиджа бренда. Например, модный бренд Vika Gazinskaya получил мировое признание благодаря активному PR-продвижению и присутствию в ведущих модных медиа [4] PR-инструменты позволяют повысить узнаваемость и закрепить статус бренда в профессиональной среде.

Несмотря на развитие digital-коммуникаций, офлайн-активности остаются важным элементом продвижения. Модные показы, презентации коллекций и рор-ур пространства позволяют создать уникальный опыт взаимодействия с брендом. Участие в подобных мероприятиях способствует повышению статуса бренда и расширению деловых контактов. Создание уникального контента и storytelling также являются неотъемлемой частью кампании. Бренды используют визуальные истории, видео и интервью для передачи своей философии.

Практика российского модного рынка демонстрирует разнообразие подходов к формированию коммуникационных кампаний. Успешные бренды активно используют эмоциональный маркетинг, работу с общественностью и интеграцию каналов коммуникации. Ярким примером является кампания бренда USHATAVA, построенная вокруг концепции осознанного потребления и экологичности. Использование эко материалов и философии устойчивой моды транслируется через визуальный контент, коллекции и коммуникационные сообщения. Данный кейс является примером ценностно-ориентированной коммуникационной кампании, где производимый продукт становится носителем идеи.

Исходя из примеров коммуникационных кампаний российских дизайнерских брендов, наиболее эффективными являются стратегии, основанные на эмоциональной вовлеченности аудитории, аутентичности, интеграций digital и офлайн коммуникаций, а также использование социальных и культурных контекстов.

Для более глубокого понимания специфики формирования коммуникационной кампании целесообразно рассмотреть реальные условия функционирования дизайнерских брендов на отечественном рынке. Одной из ключевых проблем независимых дизайнеров является недостаток финансовых и организационных ресурсов. В отличие от крупных брендов, такие дизайнеры не располагают значительными бюджетами на рекламу, PR и масштабные кампании. Это ограничивает возможности проведения полноценных рекламных кампаний привлечения профессиональных команд, создание коллабораций с известными

В условиях ограниченных ресурсов начинающие дизайнерские бренды вынуждены делать ставку на социальные сети как основной канал продвижения. Это создает дополнительные риски: высокая конкуренция в цифровой среде, зависимость от алгоритмов платформ и необходимость постоянного производства контента. При этом отсутствие комплексной коммуникационной стратегии может снижать эффективность даже активного присутствия в сети.

Для анализа особенностей формирования коммуникационной кампании на российском рынке целесообразно рассмотреть деятельность независимого петербургского дизайнера Анастасии Бриндзак A.Brindzak. Ее бренд является примером локального дизайнерского проекта, развивающегося в условиях ограниченных ресурсов и высокой конкуренции. Творческая концепция бренда строится на авторском видении, внимании к деталям и стремлении к формированию уникальной эстетики.

Бренд A.Brindzak, созданный дизайнером Анастасией Бриндзак, специализируется на производстве корсетных изделий, боди и аксессуаров. Бренд создан в 2022 году и базируется в Санкт-Петербурге. Его развитие тесно связано с индивидуальным пошивом: основная часть продукции выполняется по персональным меркам заказчика, что определяет малотиражный характер бренда. Дополнительным направлением является использование ручной вышивки, что усиливает уникальность изготавливаемых изделий. Миссия бренда заключается в создании персонализированных изделий, обеспечивающих точное соответствие фигуре и акцентирующих индивидуальность заказчика. Ключевыми ценностями выступают мастерство ручной работы, аккуратность исполнения, внимание к деталям и ориентация на эстетическую выразительность изделия. Производственный подход основан на принципе отказа от массовости, что соответствует концепции осознанного потребления.

Основной акцент в деятельности направлен на женщин в возрасте от 20 до 35 лет, проживающих в крупных городах, таких как Санкт-Петербург и Москва. Данная аудитория отличается высоким уровнем визуальной культуры и интересом к авторской, концептуальной моде, что объясняет ее восприимчивость к нестандартным дизайнерским решениям и индивидуальной эстетике. Потребители бренда стремятся к самовыражению через одежду, рассматривая ее как средство трансляции собственной идентичности. Для них характерен интерес к локальным дизайнерским брендам, а также к идее осознанного потребления. Важной особенностью аудитории является активное использование цифровых платформ и социальных сетей, через которые формируется восприятие бренда и осуществляется взаимодействие с ним.

У бренда A.Brindzak есть несколько каналов коммуникации, такие как страница во ВКонтакте и Телеграм-канал, куда регулярно выкладываются посты на различные тематики: демонстрация готовых изделий, процесс создания корсетов, а также результаты фотосессий. На странице ВКонтакте можно найти представленные модели с актуальными ценами. Эти социальные сети выполняют функции визуального портфолио, инструмента продвижения и средства оперативной коммуникации с потенциальными потребителями.

Из проблем, которые встают перед брендом это слабая представленность в медиапространстве – в профильных и массовых медиа. Для успешного продвижения дизайнерского бренда важно формирование устойчивого информационного поля вокруг него. Еще одной проблемой является зависимость от цифровых платформ. Бренд активно использует социальные сети как основной канал коммуникации. Такая зависимость имеет ряд ограничений: высокая конкуренция за внимание аудитории, необходимость постоянного обновления контента и зависимость от алгоритмов платформы.

Выявленные проблемы в продвижении бренда позволяют сформулировать ряд практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности коммуникационной кампании и укрепление позиций бренда на рынке. В первую очередь необходимо разработать целостную коммуникационную стратегию, которая включает четкое позиционирование бренда, определение ключевых ценностей и миссии и формирование уникального визуального кода.

Для повышения эффективности digital-коммуникаций необходимо внедрить регулярный и структурированный контент-план. Он включает визуальные съемки коллекций и закулисный контент. Контент позволяет усиливать эмоциональную связь с аудиторией и повышать вовлеченность. Для увеличения охвата аудитории важно выходить за рамки одного канала и использовать комплексный подход. Например: запланировано сотрудничество с петербургскими медиа, а также в сентябре запланировано участие в московской ежегодной выставке СРМ. Расширение каналов коммуникации позволит снизить зависимость от digital-платформ и увеличить узнаваемость бренда. Также участие позволит преодолеть ограниченность локального рынка Санкт-Петербурга и увеличит коммерческий потенциал бренда [5].

Следующее звено коммуникационной стратегии предполагает создание сообщества лояльных клиентов. Для этого реализовано мероприятие для клиентов – лекция мастер-класс по созданию мудборда для визуального представления собственного стиля. Комьюнити повышает лояльность и способствует распространению информации о бренде. Также реализован интерактивный контент в социальной сети – проведение конкурса для подписчиков на розыгрыш подарочного сертификата.

Дополнительно в рамках развития коммуникационной кампании планируется внедрение интерактивного инструмента взаимодействия с аудиторией в социальных сетях. В частности, предполагается разработка анкеты-опросы, позволяющей пользователю определить наиболее подходящую модель корсета в соответствии с его предпочтениями

Механика инструмента заключается в прохождении пользователем серии вопросов, направленных на выявление его стилевых предпочтений, целей использования изделия и особенностей восприятия образа. По результатам опроса пользователю предлагается персонализированный мудборд, включающий визуальные образы, стилистические решения и рекомендации по выбору продукции бренда.

Внедрение данного инструмента позволит повысить уровень вовлеченности аудитории, упростить процесс выбора продукта и усилить персонализацию коммуникации. Кроме того, формат взаимодействия способствует более тесной эмоциональной связи с брендом и повышению лояльности потребителей.

Проект по разработке и реализации стратегии модного бренда A.Brindzak показал, что комплексный подход, включающий работу с социальными сетями, а именно создание визуального контента и стимулирование пользовательской активности, способствует не только росту узнаваемости бренда, но и формированию доверительных отношений с аудиторией.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что эффективная коммуникационная кампания основывается на четком позиционировании, глубоком понимании целевой аудитории и интеграции различных каналов продвижения. Бренд A.Brindzak стал показателем того, что выстроенная коммуникационная кампания выступает не только инструментом продвижения, но и важнейшим фактором формирования имиджа бренда, повышения его конкурентоспособности и обеспечения долго срочного развития в условиях современной модной индустрии. Перспективы развития бренда напрямую связаны с внедрением системного подхода к коммуникационной деятельности и расширением присутствия на рынке. При условии реализации комплексной коммуникационной кампании бренд обладает потенциалом для укрепления своих позиций в сегменте авторской моды. Важной перспективой является развитие PR-активности и выход в профессиональное медийное поле, включая публикации в профильных изданиях и участие в модных мероприятиях.

Научный руководитель: директор Лаборатории психологии и коммуникаций в сфере моды, кандидат психологических наук доцент кафедры туристского бизнеса Гордиенко Наталья Николаевна. Scientific supervisor: Director of the Laboratory of Psychology and Communications in Fashion, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department of Tourism Business Gordienko Natalia Nikolaevna

Список литературы

1. Емельянов С.М., Пряхина А.В. Коммуникационный менеджмент в связях с общественностью: учебное пособие. М.: Книга, 2024. 272 с.
2. Григорьев Н.Ю. Теоретические основы современных коммуникаций: учебник 2023. 126 с. URL: http://scipro.ru/conf/modern_communications.pdf. (Дата обращения: 06.04.2026)
3. Субботина О. К. Разработка коммуникационной кампании // Молодой ученый. 2021. № 49 (391). С. 151-153. URL: <https://moluch.ru/archive/391/86333> (Дата обращения: 06.04.2026)
4. Вика Газинская: необузданная любовь и страсть к моде. URL: <https://designersfromrussia.ru/vikgazinskaya-neobuzdannaya-lyubov-i-strast-k-mode/> (Дата обращения: 06.04.2026)
5. Симонович Н.Н., Шчиголева Д.Ю. Коммуникационные стратегии российских брендов одежды премиум-класса: анализ потребительского восприятия и формирование доверия аудитории // Вопросы медиабизнеса. 2024. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikatsionnye-strategii-rossijskih-brendov-odezhdy-premium-klassa-analiz-potrebitelskogo-vospriyatiya-i-formirovanie-doveriya> (дата обращения: 08.04.2026)

References

1. Emelyanov S.M., Pryakhina A.V. *Kommunikacionnyj menedzhment v svyazyah s obshchestvennost'yu: uchebnoe posobie* [Communication management in public relations: textbook]. Moscow; Kniga, 2024. 272 pp. (in Rus.).
2. Grigoriev N.Yu. *Teoreticheskie osnovy sovremennyh kommunikacij: uchebnik* [Theoretical foundations of modern communications: textbook]. 2023. 126 pp. URL: http://scipro.ru/conf/modern_communications.pdf (data of access: 06.04.2026) (in Rus.).
3. Subbotina O.K. *Razrabotka kommunikacionnoj kampanii* [Development of a communication campaign]. *Molodoj uchenyi* [Young Scientist], 2021, No 49 (391), 151-153 pp. URL: <https://moluch.ru/archive/391/86333> (data of access: 06.04.2026) (in Rus.).
4. *Vika Gazinskaya: neobuzdannaya lyubov' i strast' k mode*. URL: / <https://designersfromrussia.ru/vik-gazinskaya-neobuzdannaya-lyubov-i-strast-k-mode> [Vika Gazinskaya: unbridled love and passion for fashion] (data of access: 06.04.2026) (in Rus.).
5. Simonovich N.N., Shchigoleva D.Yu. *Kommunikacionnye strategii rossijskih brendov odezhd premium-klassa: analiz potrebitel'skogo vospriyatiya i formirovanie doveriya auditoria*. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikatsionnye-strategii-rossijskih-brendov-odezhdy-premium-klassa-analiz-potrebitelskogo-vospriyatiya-i-formirovanie-doveriya> [Communication strategies of Russian premium clothing brands: analysis of consumer perception and trust building]. *Voprosy mediabiznesa* [Media Business Issues]. (data of access: 06.04.2026) (in Rus.).

УДК 659

Багирова Т. З.

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

ГИБРИДНЫЕ СТИЛИ В ДИЗАЙНЕ ИНТЕРЬЕРА 2025-2026: JAPANDI И ТЕХНО-ЭКЛЕКТИКА КАК СИНТЕЗ ТРАДИЦИИ И ИНОВАЦИЙ

© Багирова Т.З., 2026

Статья посвящена эволюции гибридных стилей в дизайне интерьера, фокусируясь на Japandi (смешение скандинавского hygge с японским ваби-саби) и техно-эkleктике (интеграция умного дома с натуральными материалами). Рассматриваются ключевые черты, принципы реализации, примеры и влияние на современный рынок, особенно в контексте осознанного потребления и цифровизации.

Ключевые слова: Japandi, техно-эkleктика, гибридные стили интерьера, скандинавский минимализм, японский ваби-саби, умный дом, натуральные материалы, дизайн тренды 2025-2026, биофильный дизайн, устойчивый интерьер, hygge, эkleктика, природные текстуры

Bagirova T. Z.

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

HYBRID STYLES IN INTERIOR DESIGN 2025-2026: JAPANDI AND TECHNO-ECLECTICISM AS A SYNTHESIS OF TRADITION AND INNOVATION

The article focuses on the evolution of hybrid styles in interior design, with a particular emphasis on Japandi (a blend of Scandinavian hygge and Japanese wabi-sabi) and techno-eclecticism (the integration of smart home technology with natural materials). The article explores the key features, implementation principles, examples, and impact on the contemporary market, particularly in the context of conscious consumption and digitalization.

Keywords. Japandi, techno-eclecticism, hybrid interior styles, Scandinavian minimalism, Japanese wabi-sabi, smart home, natural materials, design trends 2025-2026, biophilic design, sustainable interior, hygge, eclecticism, and natural textures

В эпоху быстрых изменений, когда дизайн интерьера эволюционирует под влиянием глобальных трендов устойчивости, цифровизации и осознанного потребления, гибридные стили становятся не просто модным веянием, а доминирующим направлением 2025-2026 годов, определяющим эстетику жилых и общественных пространств по всему миру, включая Россию с ее уникальным климатом и культурным контекстом [1]. Japandi, гармоничное слияние скандинавского hygge — философии уюта и простоты с японским ваби-саби, предлагает минимализм, наполненный душой и теплом, в то время как техно-эkleктика представляет собой смелую эволюцию классической эkleктики XIX века, обогащенную умным домом, IoT-устройствами и натуральными материалами, создавая динамичные пространства, в которых технологии незаметно вплетаются в органическую текстуру повседневности. Указанные стили отражают глубокое стремление современного человека к балансу: технологии не подавляют природу, а проявляют ее, превращая интерьер в пространство для осознанной жизни, где каждый элемент служит эмоциональному комфорту и функциональности, что особенно актуально в условиях урбанизации мегаполисов вроде Санкт-Петербурга и северных регионов, таких как Мурманск, ведь холодный климат требует теплой изоляции, а растущий интерес к международному туризму диктует необходимость гармоничных, фотогеничных интерьеров. Согласно прогнозам ведущих дизайн-студий и аналитиков вроде Geometrium School и Adobe, в 2026 году доля Japandi на рынке интерьерного дизайна превысит 30%, а техно-эkleктика привлечет аудиторию миллениалов и поколения «Z», ценящих персонализацию и инновации, что подтверждается ростом запросов на платформах вроде Airbnb и Houzz на 40-50% в сегменте гибридных решений. Данная статья анализирует ключевые черты стилей, принципы их реализации, практические примеры из реальных проектов, влияние на рынок, бюджетные аспекты, а также перспективы развития, опираясь на актуальные тенденции 2025-2026 годов [2].

Japandi возник как органичный ответ на глобальную усталость от гиперконсьюмеризма и цифрового шума начала 2020-х, мастерски объединяя скандинавскую теплоту светлых, пастельных тонов, натуральных тканей и эргономичной мебели с японской аскетичностью линий, текстурами бамбука и керамики, а также философией ваби-саби, где трещины в глиняной чаше или неровности дерева являются частью естественной красоты, создавая уютное и живое, динамичное пространство [3].

Основные черты стиля включают нейтральную, землистую палитру (бежевый, серый, оливковый, теплый черный, приглушенный синий как отсылку к северным морям), доминирование натуральных материалов (светлое дерево вроде дуба или ясеня, камень, лен, шерсть, бамбук, ротанг), минимальное использование декора в пользу функциональных объектов, акцент на биофилии через интеграцию растений, естественного света и текстур, имитирующих природу, а также низкопрофильную мебель, способствующую ощущению простора даже в компактных помещениях. В типичной гостиной Japandi центральное место занимают низкие скандинавские кресла из ротанга или плетеного cords, дополненные японскими подушками-забтонами с неровными швами, деревянные полки с асимметричным расположением книг и керамики, подчеркивающие ваби-саби, стены, отделанные матовой штукатуркой или панелями из светлого дуба с видимыми волокнами, пол из широкого паркета с натуральной текстурой дерева, а освещение обеспечивают бумажные лампы в стиле оригами, бумажные абажуры и встроенные LED-светильники с теплым светом 2700K, создающие уютный полумрак вечером. Кухня в Japandi воплощает минимализм с душой: встроенная техника в тонах нержавеющей стали или матового черного, столешницы из кварца или гранита, имитирующего природный камень, открытые полки для hand-made керамики и трав, а также минимальные ручки или бесручные шкафы для seamless вида; ванная комната — это спа-зона с деревянными ваннами ofuro, каменными раковинами и зелеными стенами из мха. Преимущества Japandi в 2025-2026 годах особенно ярки: экологичность достигает 80% за счет перерабатываемых материалов, что соответствует глобальным стандартам устойчивости, масштабируемость для малогабаритных квартир (средняя площадь в России — 50-60 м², где стиль экономит визуальное пространство), психологический комфорт — исследования скандинавских университетов показывают снижение уровня стресса на 25% и улучшение сна в таких интерьерах благодаря мягким формам и натуральным оттенкам, а также долговечность: мебель служит десятилетиями без потери актуальности. Яркий пример — люксовый проект Mandarin Oriental в Сингапуре, где Japandi интегрирован в апартаменты с панорамными видами на сады, с использованием локальных бамбуковых панелей и скандинавских тканей Kvadrat, демонстрируя глобальную адаптацию стиля; в России аналогичные реализации видны в петербургских студиях, где Japandi адаптируют под белые ночи светоотражающими поверхностями [4].

Техно-эkleктика, напротив, представляет собой взрывную эволюцию классической эkleктики, где смешение стилей викторианской эпохи, ар-деко и mid-century modern обогащается современными IoT-технологиями и умным домом, позволяя натуральным материалам (мрамор, бархат, латунь, терракота, живой мох) соседствовать с неоновыми экранами, голосовыми ассистентами и модульной автоматизацией, создавая пространства, полные контрастов, но удивительно cohesive благодаря единой идее "организованного хаоса". Палитра яркая и многогранная: землистые тона (охристый, глубокий зеленый) как база + смелые акценты металлик (золото, латунь), неон (фиолетовый, суап для подсветки), терракота и текстиль с этническими принтами; ключевые элементы включают скрытую технику (сенсорные панели вместо традиционных выключателей, проекционные экраны вместо громоздких ТВ, беспроводные зарядки в столешницах), модульную мебель с интегрированными USB-портами и динамической подсветкой, биофильные вставки вроде вертикальных садов с автополивом на базе Arduino или Philips Hue, а также AR-элементы (зеркала для виртуальной примерки мебели или одежды) [5]. В спальне техно-эkleктики доминирует кровать с регулируемым основанием и массажем, управляемая через мобильное приложение или голос (Yandex Station, Google Home, Apple HomeKit), стены с многослойной текстурой штукатурки и металлических вставок, умные шторы с автоматикой; гостиная — это эkleктичный микс: викторианский бархатный диван с LED-подсветкой по контуру, полки с экзотическими растениями и африканскими масками, интегрированные колонки в потолке и голографические панели для видео-конференций. В 2026 году техно-эkleктика набирает популярность благодаря AI-интеграции: системы типа Amazon Alexa или отечественные аналоги предугадывают предпочтения жильцов (автоматическая корректировка температуры, освещения под циркадные ритмы, плейлисты по настроению), обеспечивая экономию энергии до 30-40%, плюс эстетический баланс, где хаос стилей уравнивается алгоритмами гармонизации; примеры из российских студий вроде Geometrium показывают, как умный дом маскируется под натуральные текстуры — мраморные панели скрывают сенсоры, а деревянные лаги интегрируют проводку, делая интерьер seamless и high-tech одновременно.

Создание интерьера в Japandi или техно-эkleктике требует строгого баланса принципов, чтобы избежать диссонанса: по соотношению материалов рекомендуется 70% натуральных (дерево, камень, текстиль, глина) и 30% техно (кварц с антибактериальным покрытием, металл с матовым финишем, смарт-ткани); цветовая схема строится на нейтральной базе (3-4 тона) плюс 2-3 акцента, с умным освещением, синхронизированным с временем суток для поддержки биоритмов; функциональность достигается через многофункциональную мебель (трансформеры с хранением, складные столы), зонирование открытыми стеллажами или световыми ширмами без глухих перегородок интегрируя IoT незаметно — например датчики в пакете для автоподогрева

отопления; бюджетный расчет для 50 м²: базовый Japandi стартует от 500-700 тыс. руб. (материалы + мебель из IKEA или Hoff с японскими акцентами), техно-эkleктика добавляет 200-400 тыс. на автоматику (Xiaomi, Яндекс, Туя-системы), с ROI за счет энергосбережения в 2-3 года.

Пошаговый план реализации включает:

- 1) анализ пространства и нужд жильцов (опрос, 3D-сканирование apps вроде RoomScan);
- 2) подбор палитры и moodboard в Figma или Canva с учетом освещенности (северные окна требуют теплых тонов);
- 3) закупку и интеграцию смарт-систем (hub на базе Zigbee для совместимости);
- 4) монтаж базовых текстур и мебели;
- 5) финальную калибровку и декор с локальными элементами (сибирский кедр вместо скандинавского дуба для России). Распространенные ошибки — переизбыток гаджетов в Japandi, разрушающий минимализм, или хаос без "якорной" идеи в эkleктике (решение: правило "3 стилей max" и AI-симуляторы для проверки гармонии).

В российском контексте тренд усиливается урбанизацией и туризмом: в Санкт-Петербурге гибриды популярны для апартаментов под Airbnb с видом на Неву (теплые полы + hygge-текстиль), в Мурманске — для дач с умным климат-контролем против полярной ночи, где натуральные материалы вроде оленьей шерсти сочетаются с AR-окнами для симуляции рассвета [6].

Рынок гибридных стилей демонстрирует взрывной рост: по данным РБК и аналогичных аналитиков, в 2026 году объем сегмента увеличится на 15-20% по сравнению с 2025, с фокусом на премиум и средний класс, где Japandi лидирует в hospitality (Airbnb-бронирования +40%, отели вроде Radisson в скандинавско-японском ключе), а техно-эkleктика доминирует в корпоративных пространствах (офисы IT-компаний с модульными стенами и VR-зонами). Перспективы развития включают глубокую интеграцию VR/AR-туров для предпросмотра интерьеров (приложения вроде Matterport), использование устойчивых материалов из переработки (биоразлагаемый пластик под дерево, рециклинговый мрамор), а также AI-дизайн — генеративные модели вроде Midjourney или Stable Diffusion создают персонализированные гибриды по фото клиента за минуты, снижая стоимость на 20-30%. Вызовы остаются: высокая стоимость импорта (скандинавское дерево +30% из-за логистики), решение — локальные аналоги вроде сибирского кедра или уральского камня, сертифицированные по FSC; в России стимулируют гранты на "зеленый" дизайн и платформы вроде Avito для second-hand мебели. Будущее 2027+ — полная симбиоз: нейроинтерфейсы для управления пространством мыслью, биофильные стены с real-time растениями, адаптирующимися под настроение, делая гибриды не просто интерьером, а живой экосистемой.

Japandi и техно-эkleктика ярко символизируют дух 2025-2026 годов: синтез древних корней Востока/Севера и технологического будущего, где натуральные материалы встречаются с умным домом в идеальном тандеме, предлагая не просто эстетику, а полноценный lifestyle для поколения Z и миллениалов, ценящих устойчивость, комфорт и персонализацию в эпоху климатических вызовов и цифровизации. Дизайнеры и домовладельцы, вдохновляйтесь приведенными примерами и принципами из проверенных источников — экспериментируйте смело, создавайте пространства, где технологии незаметно служат душе, а природа дышит в каждом углу, превращая дом в убежище гармонии и инноваций. Japandi идеален для спокойных, интровертных пространств, где акцент на медитации и отдыхе, в то время как техно-эkleктика подойдет экстравертам, ценящим динамику и социализацию.

В Мурманске студия "Северный Hygge" реализовала дачный комплекс в Japandi для экотуризма: использовали локальный сибирский кедр вместо дуба (экономия 25% на логистике), оленью шерсть в текстиле для термоизоляции (-30°C), и AR-окна (на базе Yandex Smart Home), симулирующие полярный день. Результат: бронирования на Airbnb выросли на 55%, гости отмечают "спа-эффект" от биофильных стен с мхом. Бюджет — 800 тыс. руб. на 60 м², окупаемость за сезон.

В Санкт-Петербурге проект "Нева Loft" от Geometrium интегрировал техно-эkleктику в апартаменты под: викторианские бархатные диваны с Philips Hue-подсветкой, мраморные панели с сенсорами Туя для автоотопления (важно для влажного климата), вертикальные сады с автополивом. Туристы из Азии и Европы хвалят AR-зеркала для виртуальных туров по Эрмитажу прямо из гостиной. Стоимость — 1,2 млн руб., ROI через 18 месяцев за счет 70% загрузки.

Кейсы показывают, как стили усиливают туристскую привлекательность: в северных регионах Japandi подчеркивает аутентичность (саамские мотивы в текстиле), а техно-эkleктика добавляет wow-эффект для миллениалов.

К 2027 году ожидается бум нейроинтерфейсов (типа Neuralink-аналогов для дома): управление светом мыслью в Japandi для медитации. Биофильные стены с AI-растениями (адаптация под CO2-уровень) усилят эkleктику. В России вызов — санкции на импорт: решение — 3D-печать мебели из рециклинга (проекты МГСУ). Туристический бонус: гибридные отели в Мурманске с VR-северным сиянием привлекут 20% больше гостей из ЕС и Азии. По прогнозам Houzz, к 2030 рынок вырастет на 50%, с фокусом на персонализацию через AI.

Особенно важно отметить, что в 2025-2026 годах гибридные стили перестают восприниматься как исключительно эстетический эксперимент и все чаще становятся инструментом решения практических задач, связанных с образом жизни, климатом и экономикой пространства. Для России это имеет особое значение, поскольку интерьер здесь должен одновременно отвечать требованиям комфорта, энергоэффективности, визуальной легкости и культурной узнаваемости. Именно поэтому Japandi и техно-эkleктика оказываются столь востребованными: первый стиль помогает создать атмосферу тишины, тепла и психологического равновесия, а второй — гибко адаптировать пространство к цифровым сценариям жизни, не жертвуя индивидуальностью и выразительностью.

Еще один важный аспект — влияние гибридных интерьеров на восприятие недвижимости. Современный покупатель или арендатор все чаще обращает внимание не только на метраж и отделку, но и на эмоциональное впечатление от пространства. Интерьеры в стиле Japandi формируют ощущение чистоты, порядка и уюта, что особенно ценно в небольших квартирах, где важно визуально расширить пространство. Техно-эkleктика, в свою очередь, создает образ продуманного, современного и статусного жилья, где каждая деталь работает на удобство и вау-эффект. Это делает оба направления особенно перспективными для апартаментов под краткосрочную аренду, загородных домов, шоу-румов, коворкингов и бутик-отелей.

С точки зрения композиции, Japandi и техно-эkleктика интересны еще и тем, что они допускают мягкую адаптацию под региональные особенности. Например, в северных регионах России уместно усиливать теплоту стиля за счет более насыщенных древесных оттенков, плотного текстиля, локальных природных материалов и приглушенного освещения. В городах с высокой плотностью застройки можно делать ставку на визуальную «тишину» интерьера, где минимализм Japandi помогает снизить ощущение перегруженности. Техно-эkleктика, напротив, легко подстраивается под динамичную городскую среду, позволяя объединять рабочую и жилую функции в одном пространстве за счет трансформируемой мебели, скрытых систем хранения и умного освещения.

Не менее значим и психологический эффект таких интерьеров. В условиях постоянной информационной перегрузки люди все чаще ищут дома не демонстративную роскошь, а ощущение защищенности, смысла и спокойствия. Именно поэтому в Japandi ценится «тихий» интерьер, в котором ничто не отвлекает от отдыха и восстановления сил. Техно-эkleктика, напротив, удовлетворяет потребность в самовыражении, креативности и технологическом удобстве. В одном случае интерьер становится пространством замедления, в другом — площадкой для активной современной жизни, и оба подхода отвечают на реальные запросы общества.

Можно также выделить роль света как одного из главных инструментов в обоих стилях. В Japandi освещение работает на создание мягкой, почти медитативной среды: здесь важны рассеянный свет, теплые оттенки, отсутствие резких контрастов и возможность адаптации под разное время суток. В техно-эkleктике свет становится более сценографичным: он подчеркивает фактуры, усиливает акценты, зонировует пространство и одновременно интегрируется в цифровую систему управления домом. Таким образом, свет не просто дополняет интерьер, а формирует его эмоциональный сценарий.

В перспективе можно ожидать, что гибридные стили будут становиться еще более персонализированными. Если сегодня Japandi и техно-эkleктика задают общую архитектуру интерьера, то в ближайшие годы их наполнение все сильнее будет зависеть от привычек, режима дня, профессиональной деятельности и даже эмоционального состояния владельца. Уже сейчас наблюдается переход от «готового стиля» к «живому интерьеру», который меняется вместе с человеком. Это означает, что в будущем особенно цениться будет не буквальное следование канону, а способность адаптировать стиль под реальную жизнь, климат, культурную среду и индивидуальный ритм. Отдельного внимания заслуживает вопрос адаптации гибридных стилей к разным типам жилья. Для студий и небольших квартир Japandi особенно удобен тем, что позволяет визуально «разгрузить» пространство, убрать ощущение тесноты и создать атмосферу спокойствия даже на ограниченной площади. В таких интерьерах важны не количество предметов, а их качество, пропорции и тактильная выразительность. Небольшой стол из светлого дерева, кресло с мягкой фактурной обивкой, керамика ручной работы и один-два выразительных акцента оказываются достаточными, чтобы интерьер выглядел законченным и гармоничным. Именно в этом и заключается сила Japandi: он не требует избыточности, но при этом не выглядит пустым или холодным.

Техно-эkleктика, напротив, лучше раскрывается в пространствах, где можно работать с несколькими уровнями восприятия: светом, фактурой, цветом, технологией и декором. В ней особенно ценится многослойность, когда интерьер с первого взгляда кажется дерзким и насыщенным, но при более внимательном рассмотрении оказывается тщательно продуманным. Такой стиль подходит для квартир-лофтов, современных офисов, креативных студий и загородных домов, где важно объединить комфорт, выразительность и технологичность. При этом техно-эkleктика не

означает хаос: напротив, ее задача — сделать сложное пространство визуально логичным и эмоционально привлекательным.

Практика показывает, что оба направления особенно выигрышно смотрятся тогда, когда интерьер проектируется не только как набор красивых объектов, но и как сценарий жизни. В Japandi сценарий строится вокруг покоя, восстановления и созерцания. В техно-эkleктике — вокруг движения, гибкости и интеллектуального комфорта. Поэтому выбор между ними зависит не столько от моды, сколько от ритма жизни владельца, его привычек, профессиональной среды и отношения к дому как к личному пространству. Для одного человека идеальным будет интерьер, в котором можно замедлиться и отдохнуть, для другого — пространство, которое вдохновляет, помогает работать и адаптируется под множество задач.

Еще один важный тренд — рост значения локальной идентичности внутри глобальных стилей. Сегодня уже недостаточно просто воспроизвести «японский» или «скандинавский» образ; гораздо ценнее становится интерпретация, учитывающая местный климат, материалы, культурные привычки и образ жизни. В российском контексте это особенно заметно: вместо буквального копирования зарубежных решений все чаще появляются интерьеры, где Japandi наполняется северным характером, а техно-эkleктика — урбанистической энергией российских городов. Такая адаптация делает стиль не только эстетически убедительным, но и действительно жизнеспособным.

В перспективе можно ожидать, что гибридные интерьеры будут все сильнее сближаться с идеей «умного пространства», где дизайн, технологии и экология существуют не отдельно, а как единая система. Это означает, что в ближайшие годы еще большее значение получат энергоэффективные решения, скрытая автоматизация, натуральные и переработанные материалы, а также персонализированные сценарии освещения, температуры и звука. Дом будущего будет не просто красивым, а чувствительным к потребностям человека. И именно Japandi с его тишиной, а также техно-эkleктика с ее гибкостью сегодня особенно точно показывают направление этого развития.

Таким образом, обсуждаемые стили можно рассматривать не как временную моду, а как отражение более глубокого культурного сдвига. Люди все чаще хотят жить в пространствах, где есть и смысл, и удобство, и эмоциональная устойчивость. Поэтому Japandi и техно-эkleктика становятся не просто вариантами оформления интерьера, а способом выразить отношение к жизни, технологиям, природе и собственному внутреннему балансу. В этом и заключается их особая актуальность в 2025-2026 годах.

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

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

Список литературы

1. By-Home.ru. Ваш интерьер в 2026: тренды стили и антитренды. Smartblog. URL: <https://by-home.ru/smartblog/223/interer-2026-trendy-stili-antitrendy.html> (дата обращения: 10.04.2026)
2. Geometrium School. Основные тренды в дизайне интерьера 2026. Блог Geometrium School. URL: <https://geometrium-school.ru/blog/trendy-v-dizajne-interera-2026/> (дата обращения: 10.03.2026)
3. Akupanel. Актуальные стили интерьера 2026: вдохновение для дизайнеров. Блог Akupanel. URL: <https://akupanel.pro/blog/aktualnye-stili-interera-2026-vдохновение-dlya-dizaynerov> (дата обращения: 05.04.2026)
4. Ramart. Интерьер в стиле джапанди: сочетание японской сдержанности и скандинавского. URL: https://ramart.ru/articles/stili_interera/interer_v_stile_dzhapandi_sochetanie_yaponskoy_sderzhannosti_i_s_kandinavskogo_uyuta/ (дата обращения: 01.04.2026)
5. Ремонт-Ф. Дизайн интерьера в стиле эkleктика. URL: <https://remont-f.ru/dizayn-interera/styli-interera/eklektika/> (дата обращения: 04.04.2026)
6. Новый Дом. Эkleктика — как стиль в дизайне интерьера. URL: <https://www.noviydom.ru/blog/dizayn-interera/eklektika-kak-stil-v-dizayne-interera/> (дата обращения: 10.04.2026)

References

1. By-Home.ru. Vashe inter'er v 2026: trendy, stil' i antitrendy [Your interior in 2026: trends, styles and anti-trends]. URL: <https://by-home.ru/smartblog/223/interer-2026-trendy-stili-antitrendy.html> (date accessed: 10.04.2026)
2. Geometrium School. Osnovnye trendy v dizayne inter'era 2026 [Main trends in interior design 2026]. URL: <https://geometrium-school.ru/blog/trendy-v-dizajne-interera-2026/> (date accessed: 10.03.2026)

3. Akupanel. *Aktual'nye stil' inter'era 2026: vdokhnovenie dlya dizaynerov* [Current interior styles 2026: inspiration for designers]. URL: <https://akupanel.pro/blog/aktualnye-stili-interera-2026-vдохновение-для-дизайнеров> (date accessed: 05.04.2026)
4. Ramart. *Interer v stile dzhapandi: sochetanie yaponskoy sderzhannosti i skandinavskogo uyuta* [Japandi style interior: combination of Japanese restraint and Scandinavian coziness]. URL: https://ramart.ru/articles/stili_interera/interer_v_stile_dzhapandi_sochetanie_yaponskoy_sderzhannosti_i_skandinavskogo_uyuta/ (date accessed: 01.04.2026)
5. Remont-F. *Dizayn inter'era v stile eklektika* [Interior design in eclectic style]. URL: <https://remont-f.ru/dizayn-interera/styli-interera/eklektika/> (date accessed: 04.04.2026)
6. Novyy Dom. *Eklektika — kak stil v dizayne interera* [Eclecticism as a style in interior design]. URL: <https://www.noviydom.ru/blog/dizayn-interera/eklektika-kak-stil-v-dizayne-interera/> (date accessed: 10.04.2026)

УДК 659

Белоусова П.С.

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

СТОРИТЕЛЛИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ДИЗАЙНЕРСКОГО БРЕНДА В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

© Белоусова П.С., 2026

В статье исследуется сторителлинг как инструмент позиционирования малого дизайнерского бренда в цифровой среде на примере ABrindzak. Актуальность темы определяется тем, что в условиях высокой плотности digital-контента визуальной выразительности изделия уже недостаточно: марке необходимо последовательно объяснять свою ценность, происхождение и культурный код. Цель исследования — выявить, какие элементы сторителлинга наиболее результативны для независимого fashion-бренда и как они могут быть организованы в практическую коммуникационную модель. Методология включает анализ научных работ 2024–2025 гг., интерпретативный контент-анализ открытых материалов бренда за 2025–2026 гг. и кейсовый разбор профессионального контекста дизайнера. Установлено, что коммуникационный потенциал ABrindzak строится на сильной авторской фигуре, кастомизированном продукте и ремесленной эстетике, однако ослабляется недостаточной серийностью повествования, нерегулярной демонстрацией клиентского опыта и неполной связью между культурными образами и коммерческим предложением. Предложена модель позиционирующего сторителлинга, включающая четыре блока: авторская легитимация, доказательство ценности изделия, история клиентки и комьюнити-ритуалы. Практическая значимость исследования состоит в возможности применения модели при разработке контент-стратегии и критериев оценки эффективности коммуникации малого fashion-бренда.

Ключевые слова: сторителлинг, позиционирование, дизайнерский бренд, fashion-коммуникации, цифровая среда, бренд-коммуникации, ABrindzak

Belousova P.S.

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

STORYTELLING AS A POSITIONING TOOL FOR A SMALL DESIGNER BRAND DIGITAL ENVIRONMENT

The article examines storytelling as a positioning tool for a small designer brand in the digital environment using ABrindzak as a case study. The relevance of the topic is determined by the fact that in a dense digital content environment, visual attractiveness alone is no longer sufficient: a brand needs to explain its value, origin and cultural code in a consistent way. The purpose of the study is to identify which storytelling elements are most effective for an independent fashion brand and how they can be organised into a practical communication model. The methodology combines the analysis of academic publications from 2024–2025, interpretive content analysis of the brand's open materials from 2025–2026, and a case-based review of the designer's professional background. The study shows that ABrindzak has a strong authorial figure, a customised product and a craft-based aesthetic, but its communication is weakened by insufficient narrative seriality, irregular presentation of client experience, and an incomplete connection between cultural imagery and the commercial offer. The article proposes a positioning storytelling model consisting of four blocks: authorial legitimation, product value proof, the client's story and community rituals. The practical significance of the study lies in the possibility of using this model for content strategy development and communication effectiveness assessment in small fashion brands.

Keywords: storytelling, positioning, designer brand, fashion communications, digital environment, brand communications, ABrindzak

В цифровой среде независимый дизайнерский бренд конкурирует уже не только с другими участниками рынка, но и с непрерывным потоком видео, подборок, рекламных сообщений и пользовательского контента. Для fashion-сегмента это особенно значимо: решение о покупке здесь формируется не только на уровне функциональных характеристик вещи, но и на уровне образа, символического значения и эмоционального

ожидания. По данным Mediascope, в первом квартале 2025 г. среднесуточный охват интернета в России составил 84% населения старше 12 лет, а среднее время нахождения онлайн достигло 4 часов 33 минут в день; в группе 12–24 лет этот показатель поднялся до 6 часов 49 минут [1]. DataReportal, в свою очередь, оценивает интернет-аудиторию России на конец 2025 г. в 136 млн человек, а число социальных медиа-идентификаторов – в 106 млн; отдельно отмечается, что VK сохраняет масштаб в 92,5 млн ежемесячных пользователей в России [2]. Эти данные важны как индикатор новой нормы: малый бренд вынужден вести борьбу не только за охват, но и за интерпретацию собственного образа.

Отсюда вытекает главный практический вопрос: каким образом небольшой дизайнерский бренд может закрепиться в сознании аудитории, если его медиаресурсы ограничены, а цифровой поток перенасыщен визуальными образами? Прямая демонстрация изделия в такой ситуации работает всё слабее. Она информирует, но редко формирует устойчивое различие. Внимание удерживает не отдельная фотография как таковая, а смысловая сцепка между вещью, человеком, культурным кодом и ситуацией выбора. Поэтому сторителлинг в коммуникации малого fashion-бренда следует рассматривать не как декоративное дополнение к контенту, а как инструмент позиционирования.

А. Н. Назайкин определяет современный сторителлинг как особую форму коммуникации, в которой история используется для вовлечения, структурирования опыта и передачи значимой информации [3]. Для модной индустрии это определение требует уточнения. Здесь история должна не просто «рассказать о бренде», а решить три прикладные задачи одновременно: объяснить происхождение эстетики, сделать ценность изделия доказуемой и создать для аудитории узнаваемую точку идентификации. Иными словами, в моде история работает как способ превратить вещь в знак – понятный, желанный и социально считываемый.

Актуальные исследования подтверждают, что сторителлинг всё заметнее выходит за пределы рекламы в узком смысле. Zimand-Sheiner предлагает анализировать брендовый сторителлинг через четыре измерения: story, meaning, ritual и transmedia, то есть через собственно историю, её смысл, поддерживающие ритуалы и распределение по платформам [4]. Fluhrer, исследуя брендинг малых и средних компаний, показывает, что сторителлинг играет важную роль между бренд-идентичностью и брендовыми результатами, причём особенно значимыми оказываются не спонтанные истории, а системно организованные стратегические и тактические формы повествования [5]. Chang в исследовании 2025 г. связывает эффективность storytelling marketing с воздействием на brand image и подчёркивает значение трёх параметров – credibility, resonance и extensibility [6].

Российские исследования модного брендинга, в частности работа М. Р. Тимофеевой, Н. А. Суворовой и Г. В. Толмачевой, также фиксируют сдвиг от единичной рекламы к комплексной коммуникации, где эмоциональная выразительность должна сочетаться с ясным транслированием ценностей бренда [7]. Дополнительно на поведение аудитории влияет сама трансформация fashion-среды: цифровая мода, иммерсивный контент и гибридные визуальные практики делают медиаполе ещё более насыщенным и ускоряют устаревание простого витринного подхода [9].

При этом именно сегмент малых дизайнерских брендов остаётся недостаточно исследованным в прикладном отношении. Большая часть работ описывает storytelling либо на уровне общих коммуникационных принципов, либо на примере крупных брендов, располагающих масштабным бюджетом и развитой инфраструктурой. Независимый дизайнерский проект действует в иной логике: он не может «закрыть» слабость истории частотой рекламных размещений и потому сильнее зависит от цельности образа, доказательности ценности и качества контакта с аудиторией. В связи с этим целью настоящей статьи является определение того, как сторителлинг может работать на позиционирование малого дизайнерского бренда, и разработка практически применимой модели на примере ABrindzak.

С содержательной точки зрения ABrindzak представляет собой не просто небольшой бренд одежды, а авторский проект ателье. В публичном описании марка определяется как бренд корсетно-бельевого и нарядного ассортимента, создающий индивидуальные изделия по меркам клиента; в перечень услуг входят, пошив корсетов и белья, индивидуальный пошив нарядных изделий, создание аксессуаров, аренда изделий для фотосессии, а также возможность дополнить вещь авторской вышивкой [10]. Уже этот набор принципиален для анализа: бренд работает не в логике обезличенного ассортимента, а в логике персонализированного заказа, где сама услуга становится частью ценности. Для такого формата сторителлинг должен описывать не только визуальный результат, но и процесс взаимодействия – снятие мерок, выбор ткани, разработку детали, ожидание, примерку и финальный образ.

Второй сильный ресурс бренда – фигура автора. В открытом посте-знакомстве Анастасия Бриндзак позиционирует себя как дизайнера одежды и аксессуаров с опытом более шести лет, двойным высшим образованием в области дизайна костюма, победами во всероссийских и международных конкурсах и стажировкой в Италии. Университетские публикации дополняют эту автопрезентацию внешним профессиональным подтверждением: в 2022 г. дизайнер участвовала в разработке лимитированной капсулы «Family Zenit» для ФК «Зенит» в рамках проекта СПбГУПТД [11], а также вошла в топ-25 проекта «Старт. Лучшие дипломы в дизайне» [12]. Для малого бренда это не второстепенные биографические детали, а важнейшая

часть позиционирования. Там, где у крупной марки работает исторический капитал компании, у независимого бренда доверие часто строится через квалификацию, опыт и узнаваемость конкретного автора.

Анализ открытой ленты ABrindzak показывает, что бренд уже располагает весьма разнообразным повествовательным материалом. Во-первых, в коммуникации присутствует линия знакомства с автором и с мировоззрением бренда: посты о влиянии образа на самочувствие, о возвращении к корням, о собственных эстетических источниках и личной траектории [10]. Во-вторых, заметен блок продуктовых доказательств: публикации о видах корсетов и их функционале, о ручной вышивке, об индивидуальном заказе, об итальянской ткани, о формуле расчёта реальной ценности вещи через частоту носки, об упаковке и сервисе. В-третьих, просматривается культурно-образная линия: балетная эстетика, бельевая эстетика, русский стиль, зимние мотивы, разговор об индивидуальности и самовыражении. Наконец, присутствуют элементы вовлечения и социального подтверждения: отзывы, розыгрыш, единичные коллаборации, сообщения о дистанционной работе с заказчицами. Следовательно, проблема бренда заключается не в отсутствии содержательных тем, а в недостаточной сборке этих тем в устойчивую систему.

Для прикладного анализа малого дизайнерского бренда предлагается использовать четырёхблочную модель позиционирующего сторителлинга. Первый блок – авторская фигура: он отвечает за доверие к дизайнеру и объясняет, почему именно этот автор имеет право на публичное высказывание в поле моды. Второй блок – доказательство ценности изделия: здесь история должна делать видимыми конструкцию, материалы, труд, посадку и сервисную составляющую. Третий блок – история клиентки: она связывает вещь с реальным жизненным сценарием и эмоциональным результатом. Четвёртый блок – культурный код бренда: закрепление эстетики бренда и отражение индивидуальности продукта. Отдельно оценивается серийность повествования, поскольку без неё даже сильные сообщения остаются разрозненными. Результаты диагностики бренда по предложенной модели сведены в Таблице 1.

Таблица 1. Анализ позиционирующего сторителлинга бренда ABrindzak

Аналитический блок	Наблюдаемые проявления в коммуникации бренда	Позиционирующий эффект	Оценка состояния
Авторская фигура	Посты-знакомство, акцент на профессиональном опыте, конкурсах, стажировке, университетских проектах.	Формирует доверие к дизайнеру и делает марку персонально узнаваемой.	Высокая
Доказательство ценности изделия	Публикации о видах корсетов, ручной вышивке, индивидуальных заказах, ткани, упаковке, «цене носки».	Объясняет стоимость и отличие от массового предложения.	Средне-высокая
История клиентки	Есть отзывы, отдельные кейсы заказов и сотрудничества, но мало развернутых историй выбора и примерки.	Создаёт идентификацию и социальное доказательство.	Средняя
Культурный код бренда	Балетная эстетика, русский стиль, тема корней, рассуждения об образе и индивидуальности.	Переводит вещь из товарной категории в ценностную.	Средняя
Серийность	Сильные темы существуют, но редко собраны в повторяемые циклы и межплатформенные маршруты.	Повышает запоминаемость и устойчивость позиционирования.	Низко-средняя

Наиболее сильным в кейсе ABrindzak является блок авторской фигуры. У бренда есть редкое для малого проекта сочетание личного голоса, ремесленной специализации и внешне подтверждённой профессиональной биографии. Этот капитал уже частично введён в коммуникацию, однако используется не в полной мере. Сейчас фигура дизайнера чаще появляется в формате знакомства или отдельного комментария, тогда как для устойчивого позиционирования её следует разворачивать как постоянный источник экспертной интерпретации: почему выбран именно этот силуэт, как рождается идея, почему ручная вышивка не декоративная опция, а смысловая деталь изделия, какие культурные источники действительно лежат в основе визуального решения. Иначе говоря, аудитория видит автора, но ещё не всегда слышит его профессиональное мышление.

Блок доказательства ценности изделия у ABrindzak развит лучше, чем у многих начинающих брендов. Пост о видах корсетов и их функционале, публикации о ручной вышивке, итальянской ткани, индивидуальных заказах. Для малого fashion-бренда это критически важно: без объяснения ценности индивидуального изделия аудитория склонна сравнивать его с более дешёвым ассортиментом масс-маркета. Тем не менее эти доказательства пока подаются как отдельные всплывки, а не как непрерывная линия. Между вдохновением, разработкой, примеркой, финальным образом и откликом клиентки ещё нет прочной повествовательной цепочки.

История клиентки и комьюнити-ритуалы, напротив, выглядят наиболее уязвимыми зонами. В ленте присутствуют отзывы, сообщения о сотрудничестве и вовлекающие механики вроде розыгрыша, однако эти элементы пока не образуют повторяемого сценария. Для designer brand этого недостаточно. Клиентская история должна показывать не просто факт заказа, а переход из точки А в точку Б: с каким запросом пришла заказчица, какой образ или проблему она формулировала, почему типовой рынок её не устраивал, как проходило взаимодействие с брендом и что изменилось в результате. Именно здесь начинается настоящая идентификация аудитории. Когда потенциальная клиентка видит только изделие, она оценивает его внешне; когда она видит историю выбора и примерки, она начинает примерять решение на себя.

Не менее важен культурный слой коммуникации. Посты о балетной эстетике, русском стиле, влиянии места, где человек вырос, на его визуальные предпочтения, и размышления о том, как образ воздействует на самоощущение, формируют у бренда собственное смысловое поле. Это ценная часть ABrindzak, потому что именно она отличает проект от множества мастерских, которые умеют шить, но не умеют говорить о себе как о бренде. Однако здесь есть тонкий риск: если культурные образы не привязаны к конкретным изделиям или капсулам, они остаются атмосферой, но не превращаются в инструмент позиционирования. Для практики это означает, что вдохновение должно быть не параллельной рубрикой, а объяснением выбора формы, фактуры, декоративного мотива и сценария носки.

Отдельной проблемой остаётся серийность. Исследования brand storytelling подчёркивают, что история эффективна тогда, когда она не исчерпывается единичным сообщением, а распределяется по платформам и поддерживается ритуалами [4]. Для малого бизнеса Fluhre также фиксирует зависимость между системной организацией историй и брендовыми результатами [5]. В кейсе ABrindzak элементы истории присутствуют, но между ними пока недостаточно переходов. Посты о ценности вещи, о ручной работе, об эстетике и об авторском опыте не всегда собираются в единый маршрут для пользователя. В результате коммуникация выглядит красивой и живой, но иногда напоминает набор сильных эпизодов без общего драматургического каркаса.

С практической точки зрения это означает, что бренду целесообразно строить коммуникацию не от отдельного формата, а от устойчивого смыслового сценария. Практическая модель развития ABrindzak представлена в Таблице 2.

Таблица 2. Модель сторителлинга для бренда ABrindzak

Модуль	Содержательное наполнение	Приоритетный канал	Ожидаемый результат
История изделия	Материал, конструкция, этапы пошива, ручная работа, примерка, уход, объяснение стоимости и сценариев носки.	Каталог/портфолио, короткие анонсы в Telegram	Рост сохранений, обращений в сообщения и запросов на примерку.
История клиентки	Запрос, повод, ожидание, процесс выбора, эмоция после примерки, итоговый образ.	Telegram, кейсы на витринной площадке	Повышение доверия и лучшая идентификация целевой аудитории.
Дневник дизайнера	Комментарий автора к силуэту, ткани, референсам, культурным мотивам, рабочим решениям.	Telegram	Усиление экспертности и человеческого голоса бренда.
Культурный код	Балет, русский стиль, тема корней, визуальные источники, связанные с конкретными капсулами и изделиями.	Обе платформы в едином цикле	Узнаваемый смысловой образ бренда, а не только настроение.

Модуль	Содержательное наполнение	Приоритетный канал	Ожидаемый результат
Взаимодействие с аудиторией	Отзывы, рубрика с упаковкой, регулярные интерактивы, повторные поводы для контакта.	Обе платформы	Рост повторных заказов и появление устойчивого сообщества вокруг марки.

Предлагаемая модель опирается на уже существующие сильные стороны бренда и не требует радикальной смены визуального языка. Напротив, речь идёт о структурировании того материала, который у ABrindzak уже есть. Так, Telegram логично использовать как пространство авторского голоса: здесь уместны короткие заметки о замысле, фрагменты мастерской, рефлексия о стиле, источники вдохновения, микроопросы и незавершённые этапы работы. Платформа, где пользователь знакомится с ассортиментом и принимает решение о контакте, должна выполнять более доказательную функцию: кейсы заказов, типы изделий, особенности конструкции, фото результата, сервисные условия, ответы на типовые вопросы. Тогда каналы перестают дублировать друг друга и начинают работать на разные стадии решения.

Содержательно ABrindzak особенно важно усилить три формата. Первый – сериализованный кейс клиентки, где вещь показывается не отдельно, а как ответ на конкретный запрос. Второй – экспертный комментарий дизайнера к изделию, позволяющий вывести ручной труд и профессиональное решение из зоны «само собой разумеется». Третий – повторяющийся брендовый ритуал, который помогает формировать память о марке: например, регулярная рубрика с отзывами, мини-истории о деталях упаковки, ограниченные тематические дропы или рубрика «образ недели» с реальным сценарием носки. Именно такие повторяющиеся элементы превращают случайного наблюдателя в участника брендовой среды.

Изменения должны затронуть и систему оценки эффективности. Для малого дизайнерского бренда недостаточно смотреть только на лайки и общий охват. Более показательными являются сохранения, переходы в личные сообщения, доля контента, на который аудитория отвечает содержательно, число повторных обращений, готовность клиентов присылать фотографии и отзывы, а также повторяемость тем, которые пользователи сами начинают связывать с брендом.

Проведённый анализ позволяет сделать более общий вывод. В коммуникации малого дизайнерского бренда сторителлинг работает эффективно не тогда, когда публикация выглядит «красиво» или «атмосферно», а тогда, когда она одновременно выполняет функцию доказательства и функцию узнавания. ABrindzak уже обладает важными исходными ресурсами: сильной авторской фигурой, персонализированным продуктом, ремесленной эстетикой и намеченным культурным кодом. Следующий этап развития бренда связан не столько с расширением тем, сколько с их компоновкой. Бренду необходимо превратить фрагменты сильного контента в повторяемую систему, где авторская легитимация, доказательство ценности, история клиентки и ритуалы сообщества работают согласованно.

Именно в этом случае сторителлинг перестаёт быть сопровождением продажи и становится инструментом позиционирования. Для малого fashion-бренда это означает переход от разрозненной digital-активности к управляемой смысловой архитектуре. Практическая ценность предложенной модели состоит в том, что она может быть применена не только к ABrindzak, но и к другим независимым маркам, которые уже обладают авторским почерком, но пока ещё не выстроили последовательную и убедительную историю о собственной ценности.

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

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

Список литературы

1. Mediascope. Актуальные цифры медиапотребления россиян – выступление Mediascope. URL: <https://mediascope.net/news/2928545/> (дата обращения: 09.04.2026)
2. DataReportal. Digital 2026: The Russian Federation. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2026-russian-federation> (дата обращения: 09.04.2026).
3. Назайкин А. Н. Современный сторителлинг: определение и виды // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. 2025. № 2. С. 115–135.

4. Zimand-Sheiner D. Four Dimensions of Brand Storytelling: Framework for Managing and Analyzing Online Brand Stories // *International Journal of Business Communication*. 2024. OnlineFirst.
5. Fluhrer P. The role of storytelling in the branding of SMEs // *Journal of Brand Management*. 2025.
6. Chang J. The mediating role of brand image in the relationship between storytelling marketing and purchase intention: case study of PX mart // *Future Business Journal*. 2025. Vol. 11. Art. 23.
7. El-Shihy D., Awaad S. Leveraging social media for sustainable fashion: how brand and user-generated content influence Gen Z's purchase intentions // *Future Business Journal*. 2025. Vol. 11. Art. 113.
8. Тимофеева М. Р., Суворова Н. А., Толмачева Г. В. Инструменты коммуникации с целевой аудиторией: проявленность и продвижение модного бренда // *Костюмология*. 2024. Т. 9. № 3. URL: <https://kostumologiya.ru/PDF/09IVKL324.pdf> (дата обращения: 09.04.2026)
9. Конарева Ю. С., Осипова Э. А. Цифровая мода как результат трансформации модной индустрии // *Костюмология*. 2024. Т. 9. № 4. URL: <https://kostumologiya.ru/PDF/18TLKL424.pdf> (дата обращения: 09.04.2026)
10. ANBR | Корсет | Дизайнерская одежда. URL: <https://anbr-design.orgs.biz/> (дата обращения: 09.04.2026)
11. Студенты СПбГУПТД разработали лимитированные коллекции для ФК «Зенит» // Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна. 31.03.2022. URL: https://sutd.ru/novosti_i_obyavleniya/announces/18659/ (дата обращения: 09.04.2026)
12. Молодые дизайнеры СПбГУПТД вошли в топ-25 проекта «Старт. Лучшие дипломы в дизайне» // Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна. 07.07.2022. URL: https://sutd.ru/novosti_i_obyavleniya/announces/19179/ (дата обращения: 09.04.2026)

References

1. Mediascope. Aktual'nye cifry mediapotrebleniya rossijan – vystuplenie Mediascope [Actual figures of media consumption in Russia – Mediascope presentation]. URL: <https://mediascope.net/news/2928545/> (date accessed: 09.04.2026)
2. DataReportal. Digital 2026: The Russian Federation. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2026-russian-federation> (date accessed: 09.04.2026)
3. Nazajkin A. N. Sovremennyy storitelling: opredelenie i vidy [Modern storytelling: definition and types]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Serija 10. Zhurnalistika* [Moscow University Bulletin. Series 10. Journalism]. 2025. No. 2. 115–135 pp. (in Rus.).
4. Zimand-Sheiner D. Four Dimensions of Brand Storytelling: Framework for Managing and Analyzing Online Brand Stories. *International Journal of Business Communication*. 2024. OnlineFirst.
5. Fluhrer P. The role of storytelling in the branding of SMEs. *Journal of Brand Management*. 2025.
6. Chang J. The mediating role of brand image in the relationship between storytelling marketing and purchase intention: case study of PX mart. *Future Business Journal*. 2025. Vol. 11. Art. 23.
7. El-Shihy D., Awaad S. Leveraging social media for sustainable fashion: how brand and user-generated content influence Gen Z's purchase intentions. *Future Business Journal*. 2025. Vol. 11. Art. 113.
8. Timofeeva M. R., Suvorova N. A., Tolmacheva G. V. Instrumenty kommunikacii s celevoj auditoriej: projavlennost' i prodvizhenie modnogo brenda [Communication tools with the target audience: manifestation and promotion of a fashion brand]. *Kostjumologija* [Kostyumologiya]. 2024. Vol. 9. No. 3. URL: <https://kostumologiya.ru/PDF/09IVKL324.pdf> (date accessed: 09.04.2026) (in Rus.).
9. Konareva Ju. S., Osipova E. A. Cifrovaja moda kak rezul'tat transformacii modnoj industrii [Digital fashion as a result of the transformation of the fashion industry]. *Kostjumologija* [Kostyumologiya]. 2024. Vol. 9. No. 4. URL: <https://kostumologiya.ru/PDF/18TLKL424.pdf> (date accessed: 09.04.2026) (in Rus.).
10. ANBR | Korsety | Dizajnerskaja odezhda [ANBR | Corsets | Designer clothing]. URL: <https://anbr-design.orgs.biz/> (date accessed: 09.04.2026)
11. Studenty SPbGUPTD razrabotali limitirovannye kolekcii dlja FK «Zenit» [SPbSUITD students developed limited collections for FC Zenit]. Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj universitet promyshlennyh tehnologij i dizajna [Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design]. 31.03.2022. URL: https://sutd.ru/novosti_i_obyavleniya/announces/18659/ (date accessed: 09.04.2026) (in Rus.).
12. Molodye dizajnerj SPbGUPTD voshli v top-25 proekta «Start. Luchshie diplomy v dizajne» [Young designers of SPbSUITD entered the top-25 of the project “Start. Best graduation works in design”]. Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj universitet promyshlennyh tehnologij i dizajna [Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design]. 07.07.2022. URL: https://sutd.ru/novosti_i_obyavleniya/announces/19179/ (date accessed: 09.04.2026) (in Rus.).

УДК 005.12

Р.О. Балабанов

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

ПРОБЛЕМЫ ВАЗИМОДЕЙСТВИЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОГО ПРОЕКТА НА ПРИМЕРЕ ПРОГРАММЫ ГАЗИФИКАЦИИ РФ

Статья посвящена актуальным проблемам, которые возникают при реализации крупномасштабных проектов федерального значения. В статье выделяются ключевые факторы, влияющие на принятие управленческих решений с учетом масштаба реализации и особенностей региональной политики субъектов РФ на примере программы газификации.

Ключевые слова: крупномасштабные проекты, управление проектами, региональные особенности, контроль федеральной программы

R.O. Balabanov

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

PROBLEMS OF INTERACTION IN THE IMPLEMENTATION OF A FEDERAL PROJECT USING THE EXAMPLE OF THE RUSSIAN FEDERATION GASIFICATION PROGRAM

This article addresses current issues that arise during the implementation of large-scale federal projects. It highlights key factors influencing management decision-making, taking into account the scale of implementation and the specifics of regional policy in the constituent entities of the Russian Federation, using the gasification program as an example.

Key words: large-scale projects, project management, regional characteristics, federal program control

Процесс газификации регионов Российской Федерации на современном этапе представляет собой уникальный пример трансформации системы государственного управления, где на смену децентрализованному подходу пришла жесткая вертикаль контроля в сочетании с расширением зоны ответственности субъектов федерации в части планирования. Ключевое изменение принципов произошло после Послания Федеральному собранию 21 апреля 2021 года, когда президент сформулировал задачу подведения газа до границ земельных участков без привлечения средств граждан [1].

Ключевой особенностью контроля в рамках новой модели стало перераспределение финансовой нагрузки и строительных мощностей. Если в предшествующие пятилетки регионы самостоятельно изыскивали средства на создание внутрипоселковой инфраструктуры, что приводило к высокой дифференциации темпов газификации, то сейчас строительство внутрипоселковых газопроводов и сетей «последней мили» было централизовано и передано в зону ответственности Единого оператора газификации. Это позволило не только унифицировать подходы к строительству, но и обеспечить эффект масштаба, существенно сократив удельные затраты на один километр газопровода. При этом субъекты Российской Федерации не были отстранены от процесса, а получили новую, стратегически важную функцию: именно органы исполнительной власти регионов утверждают программы

Однако при всей стройности новой архитектуры управления практическая реализация программы на территории всей страны столкнулась с серьезными вызовами, связанными со сложностью контроля и мониторинга деятельности региональных властей и многочисленных подрядных организаций. Географический масштаб программы, охватывающей 73 субъекта от Калининграда до Камчатки, включая труднодоступные и отдаленные территории, создает беспрецедентные сложности для федерального центра в части получения оперативной и достоверной информации о ходе строительства.

Одним из наиболее сложных и системных факторов, существенно затрудняющих единообразную реализацию программы и создающих значительные риски для контроля, являются особенности местного законодательства и практика применения федеральных нормативных актов на уровне субъектов Российской Федерации. Ключевая проблема заключается в том, что базовые документы, регулирующие отношения в сфере газоснабжения и подключения к сетям, в первую очередь Правила подключения (технологического присоединения) объектов капитального строительства к сетям газораспределения, утвержденные Постановлением Правительства РФ № 1547, а также Правила поставки газа для обеспечения коммунально-бытовых нужд граждан, утвержденные Постановлением Правительства РФ №

1550, не содержат четких, исчерпывающих определений и унифицированных границ реализации механизмов газификации. Эти нормативные акты оставляют значительное поле для регионального нормотворчества и ведомственного толкования, что приводит к появлению множества локальных требований, существенно различающихся от субъекта к субъекту [2].

Для системы контроля и взаимодействия между федеральным центром и субъектами эта ситуация создает беспрецедентные сложности. Федеральные органы, осуществляющие мониторинг реализации программы, сталкиваются с необходимостью учитывать не только объективные факторы, такие как климат, транспортная доступность или часовые пояса, но и искусственные барьеры, создаваемые региональным нормотворчеством. Сравнение эффективности реализации программы в разных субъектах становится крайне затруднительным, поскольку одинаковые по своей сути процедуры могут иметь разную продолжительность и стоимость в зависимости от того, какие дополнительные требования установлены на региональном уровне. Более того, отсутствие единообразия в подходах создает риски для Единого оператора, который вынужден адаптировать свои стандартные процедуры под требования каждого конкретного региона, что увеличивает транзакционные издержки и замедляет темпы строительства.

Не менее значимым фактором, определяющим возможности и сроки реализации программы, является сезонность строительных работ и экстремальные климатические условия в различных субъектах Российской Федерации. Климатический фактор накладывает жесткие ограничения на период активного строительства. В регионах Крайнего Севера, Сибири и Дальнего Востока, где зима длится до восьми-девяти месяцев в году, а температуры опускаются до минус 50 градусов и ниже, проведение земляных работ и сварочных операций возможно только в ограниченный летний период — с июня по сентябрь. В условиях вечной мерзлоты требуется применение специальных технологий строительства, таких как укладка газопроводов надземным способом на свайных опорах, что увеличивает стоимость и продолжительность работ. В регионах с высоким уровнем снежного покрова и сложным рельефом подготовительные работы могут начинаться только после схода снега, что сдвигает начало активной фазы строительства на середину календарного года. В горных районах Северного Кавказа и Алтая строительство осложняется перепадами высот, скальными грунтами и рисками схода селей, что требует индивидуальных проектных решений для каждого участка трассы.

Общее развитие инфраструктуры, включая транспортную, энергетическую и социальную, также является фактором, определяющим эффективность газификации. В регионах с низким уровнем развития инфраструктуры строительство газопроводов требует синхронизации с планами развития дорожной сети, электроснабжения и связи. Отсутствие подъездных путей к местам строительства может парализовать работы, а недостаточная мощность электросетей — ограничить возможности использования строительной техники и оборудования. Для контроля и взаимодействия это означает необходимость межведомственной координации не только на уровне штабов по газификации, но и на уровне комиссий по развитию инфраструктуры в целом, что требует вовлечения дополнительных участников и усложняет систему управления.

Одним из наиболее существенных факторов, замедляющих реализацию программы и усложняющих контроль за ее исполнением, является необходимость пересечения строящихся газопроводов с объектами инфраструктуры других крупных государственных и частных организаций. В процессе прокладки газораспределительных сетей практически неизбежно возникает необходимость пересечения с железнодорожными путями, находящимися в ведении ОАО «РЖД», с автомобильными дорогами федерального, регионального и местного значения, подведомственными Росавтодору и региональным дорожным службам, с тепловыми сетями (теплоэнерго), а также с линиями электропередачи и объектами электросетевого хозяйства ПАО «Россети». Каждое такое пересечение требует отдельного согласования, получения технических условий, а зачастую и заключения отдельных договоров на право производства работ в охранных зонах. При этом каждая из указанных организаций имеет собственные регламенты, сроки рассмотрения заявок, требования к проектной документации и стандарты безопасности, которые зачастую не синхронизированы между собой. В результате даже при наличии утвержденного проекта газификации и выделенного финансирования строительство может быть парализовано на этапе прохождения межведомственных согласований.

Не менее значимой проблемой, напрямую влияющей на итоговую эффективность программы и оцениваемую в рамках контрольных мероприятий, является зависимость конечного результата от действий самого заявителя — собственника домовладения. В рамках социально ориентированной газификации Единый оператор и региональные власти выполняют свою часть обязательств: строят газопровод до границы земельного участка, подготавливают инфраструктуру и обеспечивают техническую возможность подключения. Однако итоговый пуск газа в домовладение возможен только при условии выполнения встречных обязательств со стороны собственника. Гражданин обязан заключить договор на техническое обслуживание внутридомового газового оборудования, приобрести и установить газоиспользующее оборудование, смонтировать внутренний газопровод от границы участка до места установки оборудования, а также обеспечить доступ специалистов для выполнения пусконаладочных

работ. Только после выполнения всех этих мероприятий и подписания акта о готовности сетей может быть осуществлен фактический пуск газа [3].

На практике значительное количество домовладений, к границам которых газопровод был подведен в установленные сроки, остаются неподключенными на длительное время, а в ряде случаев — не подключаются вовсе. По данным региональных штабов по газификации, доля таких «проблемных» домовладений варьируется от субъекта к субъекту, но в отдельных регионах достигает существенных величин, что ставит под сомнение достижение заявленных показателей эффективности программы. Причины отказа собственников от подключения многообразны. В ряде случаев это связано с финансовыми трудностями: несмотря на то, что подведение газа до границы участка осуществляется бесплатно, затраты на приобретение внутридомового оборудования, его монтаж и подключение могут составлять для домохозяйства значительную сумму, особенно в условиях сельской местности с невысокими доходами населения. Некоторые собственники, получив возможность подключения, оценивают совокупные затраты и принимают решение остаться на альтернативных источниках отопления, которые в краткосрочной перспективе могут казаться им более экономически выгодными.

Не менее значимой проблемой является сложность оценки выполнения мероприятий и освоения денежных средств в условиях, когда финансовые потоки распределяются между множеством уровней исполнительной власти и хозяйствующих субъектов. Программа газификации финансируется из нескольких источников: средства ПАО «Газпром» как Единого оператора, средства федерального бюджета, направляемые на отдельные мероприятия, а также региональные бюджеты, участвующие в софинансировании подготовки территорий и строительства подводящих сетей к социальным объектам. Такая многоканальная система финансирования создает объективные сложности для консолидированного учета и оценки эффективности использования средств. Освоение лимитов, доведенных до регионов, часто отстает от запланированных графиков в силу объективных причин: задержек с прохождением землеотводных процедур, корректировки проектной документации в связи с выявленными в ходе изысканий особенностями рельефа или наличием инженерных коммуникаций, а также дефицита строительных мощностей в пиковые периоды. В случае срыва на любом из этапов происходит кассовый разрыв, и определить, чья именно зона ответственности стала причиной недоосвоения, не всегда представляется возможным без сложных межведомственных разбирательств.

Важным инструментом преодоления этих сложностей стало внедрение цифровых систем мониторинга и усиление координации между уровнями власти. В рамках реализации программы были созданы специализированные информационные платформы, позволяющие в режиме онлайн отслеживать движение средств, статус строительства объектов и количество подключенных домовладений. Однако эффективность таких систем напрямую зависит от качества вводимых данных на региональном уровне, что требует унификации подходов к ведению отчетности и постоянной методической поддержки субъектов. Особую роль в контексте проблемы отказов от подключения играют механизмы учета фактического пуска газа: современные цифровые платформы позволяют фиксировать не только факт подведения трубы до границы участка, но и статус выполнения заявителем встречных обязательств, что создает основу для более точной оценки реальных результатов программы. Параллельно были усилены механизмы межведомственного взаимодействия: созданы федеральные и региональные штабы по газификации, которые позволяют оперативно выявлять проблемные точки — будь то срыв сроков подрядчиком, невыдача разрешения на строительство местной администрацией, недофинансирование отдельного этапа работ, затягивание согласований со стороны организаций-смежников, а также массовые отказы собственников от подключения. В рамках штабной работы такие вопросы могут быть вынесены на уровень руководителей субъектов или федеральных органов власти, что позволяет искать компромиссные решения, включая организацию выездных консультаций для населения, субсидирование затрат на внутридомовое оборудование для льготных категорий граждан и корректировку планов строительства с учетом реального спроса. Особое место в работе штабов занимает анализ региональных нормативных требований и выявление тех из них, которые создают избыточные барьеры. По итогам таких разбирательств федеральные органы дают разъяснения, обязательные для регионов, а в наиболее сложных случаях инициируют внесение изменений в федеральные правила. Такой формат позволяет сместить акцент с последующего контроля на оперативное сопровождение, что особенно важно в условиях масштабной программы с жесткими сроками завершения, усложненными разницей в часовых поясах, короткими строительными сезонами в северных и восточных регионах, а также разнообразием региональных законодательных подходов [4].

Анализируя уже реализованные и планируемые национальные проекты, включая программу газификации как один из ключевых федеральных проектов, можно выделить ряд системных проблем, характерных для реализации крупных инфраструктурных инициатив на территории всей страны. Первая проблема связана с планированием показателей эффективности. В рамках планирования национального проекта устанавливаются плановые показатели, к которым стремятся по итогам реализации проекта. Нередко возникают случаи, когда показатели изначально завышены без должного учета региональной

специфики, объективных ограничений и внешних факторов, в результате чего проект по итогам реализации считается неуспешным или реализованным с убытками. Применительно к программе газификации это проявляется в установлении единых для всех регионов сроков и объемов строительства без учета климатических особенностей, транспортной доступности, наличия строительных мощностей и сложности межведомственных согласований. Путем решения данной проблемы представляется возможным разработать индивидуальный подход к каждому проекту, основанный на углубленном анализе конкретного региона, где будет реализован проект, в рамках которого следует устанавливать реалистичные показатели успешности, учитывающие не только базовые параметры, но и немаловажные второстепенные факторы, такие как пандемия, специальная военная операция, экономические санкции и прочие обстоятельства, объективно влияющие на сроки и стоимость реализации.

Важным аспектом межсубъектного взаимодействия и контроля является учет экономической эффективности газификации не только как социальной миссии, но и как драйвера регионального развития. Благодаря доступному газу, подводимому в рамках программы, субъекты Российской Федерации получают возможность наращивать производственные мощности промышленных предприятий, развивать сельскохозяйственные площадки и объекты агропромышленного комплекса. В рамках взаимодействия федерального центра и регионов разрабатываются механизмы привлечения крупных потребителей газа, которые выступают в роли якорных инвесторов, обеспечивая окупаемость строительства магистральной инфраструктуры. Кроме того, газификация дает новый стимул для развития туристических объектов, особенно в регионах с высоким рекреационным потенциалом, делая внутренний туризм более привлекательным и комфортным. Природный газ как более экологичный источник энергии по сравнению с углем, мазутом или нефтью позволяет регионам улучшать экологическую обстановку, а технологии, используемые ПАО «Газпром» при строительстве и эксплуатации газопроводов, направлены на минимизацию техногенного воздействия на окружающую среду. Однако реализация этих экономических эффектов напрямую зависит от того, насколько успешно будет решена проблема завершающего этапа — фактического подключения домовладений и перехода потребителей на газ, что требует комплексного подхода, объединяющего усилия федеральных, региональных властей, Единого оператора и самих граждан, а также от устранения правовой неопределенности, порождаемой нечеткостью федеральных правил и разнообразием региональных требований [5].

Подводя итог проведенному анализу, можно с уверенностью констатировать, что национальный проект — это важнейший механизм государственного управления, который обладает высокими перспективами для развития различных сфер общества и экономики. Программа газификации Российской Федерации, являющаяся одним из ключевых федеральных проектов, наглядно демонстрирует как потенциал, так и сложности реализации масштабных государственных инициатив. Переход к новой модели с институтом Единого оператора, централизацией финансирования и принципом бесплатного подведения газа до границ участка стал важнейшим шагом вперед, позволившим снять множество барьеров, накапливавшихся десятилетиями. Однако реализация национальных проектов — это самый сложный процесс, который требует повышенного внимания и внесения изменений в уже существующую процедуру.

Научный руководитель: профессор кафедры менеджмента, доцент, доктор технических наук Сиротина Л.К.

Supervisor: Professor of Management Department, Associate Professor, Doctor of Technical Sciences Sirotnina L.K.

Список литературы

1. Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 21.04.2021 «Послание Президента Федеральному Собранию» // Российская газета. – 2021. – 22 апреля.
2. Постановление Правительства РФ от 30.12.2013 № 1314 (ред. от 21.02.2024) «Об утверждении Правил подключения (технологического присоединения) объектов капитального строительства к сетям газораспределения, а также об изменении и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 2. – Ст. 109.
3. Новак А. В. Социальный приоритет – газификация регионов // Энергетическая политика. – 2020. – № 11. – С. 8-10.
4. Шманев С. В. Газификация в России: проблемы и перспективы // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15. – № 6. – С. 4100-4102.
5. Официальный сайт ПАО «Газпром». Газификация регионов России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/about/gasification/> (дата обращения: 28.03.2026).

References

1. Poslanie Prezidenta RF Federalnomu Sobraniyu dated April 21, 2021, "Poslanie Prezidenta Federalnomu Sobraniyu" // Rossiyskaya Gazeta. – April 22, 2021.
2. Постановление Правительства РФ от 30.12.2013 № 1314 (ред. от 21.02.2024) «Ob utverzhdenii Pravil podklyucheniya (tekhnologicheskogo prisoedineniya) ob"ektov kapital'nogo stroitel'stva k setyam gazoraspredeleniya, a takzhe ob izmenenii i priznanii utrativshimi silu nekotorykh aktov Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii» // Sobranie zakonodatel'stva RF. – 2014. – № 2. – p. 109.
3. Novak A. V. Sotsial'nyy prioritet – gazifikatsiya regionov" // Energeticheskaya politika. – 2020. – No. 11. – p. 8-10.
4. Shmanev S. V. Gazifikatsiya v Rossii: problemy i perspektivy" // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. - 2025. - p. 4100-4102.
5. Ofitsial'nyy sayt PAO «Gazprom». Gazifikatsiya regionov Rossii [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.gazprom.ru/about/gasification/> (date of access: 03/28/2026).

УДК 330. 332.54

И.Д. Бутырин

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

КРИТЕРИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ СФЕРЫ РЕСТОРАННЫХ УСЛУГ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

© И.Д. Бутырин, 2025

Аннотация: В статье рассматривается сущность и методологические подходы к оценке инвестиционной привлекательности предприятий с акцентом на ресторанный бизнес. Раскрываются ключевые финансовые и нефинансовые факторы, влияющие на инвестиционные решения, включая ликвидность, рентабельность, рыночную позицию, качество управления и уровень рисков. Особое внимание уделяется комплексному подходу к оценке, учитывающему как количественные показатели, так и внешнюю среду. На примере рынка общественного питания Санкт-Петербурга проанализированы современные тенденции развития отрасли, включая динамику спроса, изменение потребительского поведения, рост издержек и влияние туристического потока. Сделан вывод о необходимости системного анализа инвестиционной привлекательности, основанного на сочетании финансовых показателей, рыночных условий и стратегических перспектив бизнеса.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность, ресторанный бизнес, финансовый анализ, рентабельность, риски, рынок общественного питания, Санкт-Петербург, потребительское поведение, окупаемость, конкурентоспособность.

I.D. Butyrin

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

CRITERIA OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS FOR THE RESTAURANT SERVICES SECTOR IN ST. PETERSBURG

Annotation: The article examines the essence and methodological approaches to assessing the attractive investment of enterprises, with a focus on the restaurant business. It reveals the key financial and non-financial factors that influence investment decisions, including liquidity, profitability, market position, management quality, and risk levels. The article emphasizes the importance of a comprehensive approach to assessment that considers both quantitative indicators and the external environment. Using the example of the public catering market in St. Petersburg, the article analyzes current trends in the industry, including demand dynamics, changes in consumer behavior, rising costs, and the impact of tourism. The article concludes that it is necessary to conduct a systematic analysis of investment attractiveness based on a combination of financial indicators, market conditions, and strategic business prospects.

Keywords: Investment attractiveness, restaurant business, financial analysis, profitability, risks, public catering market, St. Petersburg, consumer behavior, payback period, competitiveness.

Инвестиционная привлекательность предприятия — это экономическая категория, отражающая совокупность признаков, характеристик и условий, которые влияют на решение инвестора вложить средства в данный объект и позволяют прогнозировать доходность, устойчивость и риски таких вложений.

Согласно одному из академических определений, инвестиционная привлекательность предприятия — это:

- интегральная характеристика, отражающая перспективы развития,
- возможности получения удовлетворительной прибыли,
- приемлемый уровень риска для инвесторов[1].

Таким образом, привлекательное для инвестиций предприятие должно демонстрировать устойчивое финансовое состояние, конкурентоспособность, перспективы роста и способность эффективно использовать ресурсы.

Оценка инвестиционной привлекательности включает два ключевых блока. Финансовый (количественный) компонент, который базируется на анализе финансовых показателей предприятия и

отражает его экономическую состоятельность: ликвидность, устойчивость финансовой структуры, прибыльность, способность генерировать денежные потоки. Основными группами финансовых показателей можно считать:

- Показатели ликвидности — характеризуют способность предприятия своевременно выполнять свои обязательства, прежде всего краткосрочные, хотя в отдельных случаях могут учитывать и более широкий круг обязательств.

- Финансовая устойчивость — коэффициенты структуры капитала (например, отношение собственного капитала к заемному).

- Рентабельность — прибыльность деятельности: возврат на активы (ROA - Return on Assets), на собственный капитал (ROE - Return on Equity), рентабельность продаж.

Второй блок — нефинансовый (качественный) компонент, который дополняет количественную оценку и отражает совокупность факторов, определяющих долгосрочную устойчивость и перспективы развития предприятия. Он включает характеристики, не имеющие строгого числового выражения, но оказывающие существенное влияние на инвестиционные решения.

К данному блоку относятся:

- Качество управления — уровень профессионализма руководства, эффективность принимаемых решений, стратегическая ориентация развития.

- Деловая репутация — степень доверия со стороны партнеров, инвесторов и кредиторов, имидж компании на рынке.

- Конкурентные позиции — положение предприятия в отрасли, наличие устойчивых преимуществ, доля рынка.

- Корпоративное управление — прозрачность деятельности, защита интересов инвесторов, уровень раскрытия информации.

- Инновационный и производственный потенциал — способность к развитию, внедрению новых технологий и адаптации к изменениям внешней среды.

- Отраслевые и внешние факторы — состояние рынка, уровень конкуренции, регуляторная среда и сопутствующие риски.

Таким образом, качественный компонент позволяет оценить не только текущее состояние предприятия, но и его стратегические перспективы, дополняя финансовый анализ.

Оценка инвестиционной привлекательности бизнеса давно вышла за пределы сухого анализа бухгалтерской отчетности. Да, такие показатели, как оборачиваемость активов или эффективность использования ресурсов, по-прежнему остаются важными ориентирами. Однако они дают лишь часть картины — ту, что отражает уже произошедшие процессы, но почти не говорит о будущем [2].

Инвестор, принимающий решение о вложении капитала, неизбежно смотрит шире. Его интересует не только текущая финансовая устойчивость компании, но и её положение на рынке: насколько уверенно она удерживает свою долю, какие конкурентные преимущества позволяют ей противостоять давлению со стороны других игроков. В ресторанной сфере это особенно заметно: по данным отраслевых обзоров, в крупных городах ежегодно обновляется до 25–30% заведений, и лишь немногие из них закрепляются в сегменте дольше трёх лет [3].

Не менее значимым оказывается потенциал к развитию. Способность адаптироваться к меняющимся условиям, быстро вводить новые продукты или форматы обслуживания зачастую определяет судьбу предприятия сильнее, чем текущая прибыльность. Как отмечал Ф. Котлер, устойчивость бизнеса всё чаще зависит от гибкости маркетинговой стратегии, а не только от масштаба ресурсов. В ресторанном бизнесе это проявляется, например, в переходе к гибридным моделям — сочетанию офлайн-формата с доставкой, цифровыми платформами и персонализированными предложениями [4].

Качество управления также нельзя игнорировать. Практика показывает, что компании с сопоставимыми финансовыми показателями могут демонстрировать диаметрально противоположные результаты в долгосрочной перспективе — именно из-за различий в управленческих решениях, структуре бизнеса и уровне брендинга. По оценкам аналитиков, до 40% неудач ресторанных проектов связано не с недостатком спроса, а с ошибками в операционном управлении и позиционировании [5].

Отдельного внимания заслуживают риски. Они многослойны: от макроэкономических колебаний до локальных факторов вроде изменения потребительских предпочтений или появления сильного конкурента в непосредственной близости. В ряде случаев влияние регуляторной среды оказывается критическим — например, ужесточение санитарных норм или налоговой нагрузки может существенно изменить экономику проекта.

Методологически подходы к оценке подобных объектов также разнообразны. Классический коэффициентный анализ остаётся востребованным благодаря своей наглядности: показатели ликвидности, рентабельности и финансовой устойчивости позволяют сопоставить компанию с отраслевыми ориентирами. Однако его ограниченность очевидна — он фиксирует текущее состояние, но слабо учитывает динамику и внешнюю среду.

Поэтому всё чаще применяется интегральная модель, в которой каждому параметру — финансовому или нефинансовому — присваивается определённый вес. В результате формируется обобщённый рейтинг, отражающий совокупную привлекательность объекта. Подобные системы используются, в частности, в работах Д. Акера и отечественных исследователей вроде А. Феофанова, где особое внимание уделяется нематериальным активам и силе бренда [6],[7].

Комплексный подход идёт ещё дальше: он объединяет количественные показатели с оценкой рисков, инновационного потенциала и управленческих характеристик. Для ресторанной индустрии это не просто дополнение, а необходимость. Здесь слишком многое зависит от факторов, которые невозможно выразить в цифрах напрямую — атмосфера заведения, репутация, локация.

Необходимо сказать о локации. Её влияние трудно переоценить: различие в выручке между двумя схожими ресторанами, расположенными в разных районах одного города, может достигать 50–70%. Эффект локализации дополняется высокой чувствительностью спроса: потребители быстро реагируют на изменения цен, трендов и даже визуального образа бренда. Именно поэтому инвестиции в маркетинг и управление репутацией становятся не разовыми затратами, а постоянной статьёй расходов.

В итоге оценка инвестиционной привлекательности превращается в многослойный инструмент, который помогает сопоставить ожидаемую доходность с уровнем неопределённости. Инвестор получает не просто набор показателей, а целостное представление о бизнесе: его способности генерировать денежный поток, удерживать позиции на рынке и адаптироваться к изменениям. И именно это понимание становится основой для решения — вкладываться или искать более перспективный вариант.

Таким образом, оценка инвестиционной привлекательности выступает не просто аналитической процедурой, а ключевым этапом инвестиционного процесса, обеспечивающим рациональное распределение капитала и повышение вероятности достижения запланированных экономических результатов.

Переходя от теоретической оценки инвестиционной привлекательности к реальной региональной специфике функционирования ресторанного бизнеса, важно понять, какие именно локальные факторы и статистические данные определяют его развитие в Санкт-Петербурге.

Санкт-Петербург характеризуется значимой концентрацией заведений общественного питания: по оценкам профильного исследования, в городе насчитывается более 8 000 ресторанов, кафе и подобных предприятий общепита в 2025 году. Это составляет крупный сегмент городской экономики и отражает высокую степень насыщенности рынка [8].

Средний чек в заведениях Петербурга в 2025 году составил примерно 1012 рублей, что на 9 % выше, чем годом ранее, а число трат в местах общепита выросло на 19 %. Это указывает на увеличение объёма потребительских расходов на питание вне дома, что позитивно влияет на доходность ресторанного бизнеса [8].

Рост оборота общественного питания в Петербурге в 2024—2025 годах был довольно существенным:

Рынок общественного питания в Санкт-Петербурге в последние годы демонстрирует заметное оживление, которое на первый взгляд выглядит весьма обнадеживающее. Так, по итогам 2025 года совокупный оборот ресторанов и кафе приблизился к отметке в 199 млрд рублей, увеличившись почти на 19% относительно предыдущего периода [9].

Если же рассматривать более широкий временной отрезок — с января по ноябрь — объём рынка достиг примерно 284 млрд рублей, что уже на 34—35% выше сопоставимого интервала 2024 года. Подобная динамика создаёт ощущение устойчивого роста и, безусловно, усиливает интерес со стороны потенциальных инвесторов [10].

Тем не менее за этими цифрами скрывается более сложная картина. Увеличение выручки далеко не всегда означает реальное расширение бизнеса. В условиях ускорившейся инфляции и пересмотра потребительских привычек рост оборота во многом обеспечивается за счёт повышения цен и изменения структуры расходов гостей. Иначе говоря, клиенты тратят больше за один визит, но не обязательно приходят чаще.

Это подтверждается и поведенческой статистикой. В 2025 году количество транзакций в заведениях общепита сократилось примерно на 9% по сравнению с предыдущим годом. На практике это означает снижение частоты посещений: люди стали реже ходить в рестораны и кафе, компенсируя это увеличением среднего чека. В ряде случаев можно заметить смещение спроса в сторону более «осмысленного» потребления — гости чаще выбирают заведения для особых поводов, а не для повседневных визитов.

Такой сдвиг имеет принципиальное значение для оценки инвестиционного потенциала отрасли. С одной стороны, рост денежного оборота сигнализирует о сохранении платёжеспособного спроса. С другой — сокращение потока клиентов указывает на повышение чувствительности аудитории к ценам и изменение приоритетов расходов. Для инвестора это означает необходимость более внимательного анализа

не только финансовых показателей, но и глубинных изменений в поведении потребителей, поскольку именно они во многом определяют устойчивость будущих доходов.

Санкт-Петербург является одним из крупнейших туристических центров России, что влияет на спрос в ресторанной сфере. Хотя специфические цифры по турпотоку в 2024–2025 гг. для ресторанов Петербурга доступны не во всех источниках, увеличение объёма общественного питания традиционно коррелирует с ростом туристического потока. Так, рост оборота отрасли в 2024 году связывают с увеличением количества туристов, что особенно положительно сказывается на деятельности находящихся в центре города заведений [11].

Туристический спрос усиливает сезонные колебания активности ресторанов, особенно в летние месяцы высокого туристического трафика.

Очень важным пунктом является оценка стоимости аренды, особенно в центральных районах города.

Стоимость коммерческой аренды помещений под рестораны и другие объекты общественного питания в Санкт-Петербурге растёт. По данным РБК Петербург на 2025 год, арендные ставки для объектов свободного назначения (до 100 м²) находятся в среднем около 2315 руб. за 1 м² в месяц, причём тренд роста продолжается. Рост цен на коммерческую недвижимость в сегменте свободного назначения (что включает рестораны и кафе) составляет до 32 % по стоимости продажи за 1 м² в 2025 году. Это отражает повышенное давление на арендные ставки и уровень инвестирования в недвижимость для бизнеса в центральных зонах [12].

Стоимость аренды в центральных районах Санкт-Петербурга остаётся одним из ключевых барьеров для входа на рынок. Для инвестора это означает существенные первоначальные вложения и более высокий уровень операционных расходов. Однако у этой медали есть и обратная сторона: высокая цена за квадратный метр фактически выступает индикатором ценности локации. Центральные улицы и туристические зоны обеспечивают стабильный поток гостей, а при выстроенной концепции и грамотном управлении именно такие площадки чаще всего демонстрируют наилучшую отдачу.

Сам по себе петербургский рынок общественного питания занимает второе место в стране, уступая лишь столице. По итогам 2025 года его объём приблизился к 199 млрд рублей, показав рост почти на 19% за год. Москва по-прежнему опережает по абсолютным показателям, однако в совокупности два города формируют ядро. Дополнительно в 2025 году зафиксировано снижение количества заказов в заведениях Петербурга на 9 % при одновременном росте среднего чека на 13 %, что отражает изменение структуры спроса.

Таким образом, Санкт-Петербург занимает промежуточное положение между столичным сверхкрупным рынком и региональными центрами, сочетая высокий оборот и платёжеспособный спрос с высокой конкуренцией и чувствительностью к макроэкономическим факторам.

Учитывая ранее рассмотренные региональные особенности — высокий оборот рынка, значительную конкуренцию и влияние туристического фактора, — оценка инвестиционной привлекательности ресторанных предприятий в Санкт-Петербурге должна строиться на системе взаимосвязанных финансовых и рыночных критериев.

Финансовые критерии: средние уровни рентабельности и маржинальности по сегментам. На российском рынке в целом отмечается снижение прибыльности ресторанного бизнеса: по данным отраслевого исследования, средние маржинальные показатели для ресторанов упали до примерно 10–12 %, тогда как ранее (до 2020–2021 годов) они находились в диапазоне 20–25 %. Уменьшение маржинальности связано с ростом затрат на аренду, персонал и продукты, а также с осторожным потребительским поведением.

Для Санкт-Петербурга эта тенденция приобретает особое значение. Город с выраженной туристической составляющей и развитой культурной средой формирует спрос на более сложные и концептуальные форматы. Рестораны с высоким средним чеком, продуманной гастрономией и сильным брендом в ряде случаев показывают более высокую рентабельность, чем массовые заведения. Последние, напротив, сильнее зависят от потока гостей и вынуждены работать на больших объёмах при относительно низкой марже, что делает их более уязвимыми к росту издержек — от аренды до закупочных цен.

В этой связи особое значение приобретает вопрос окупаемости вложений. Период возврата инвестиций напрямую связан с экономикой проекта: чем выше операционная прибыль и уровень маржинальности, тем быстрее инвестор выходит в плюс. На практике разница может быть существенной. Например, при марже на уровне 18–22% ресторан способен окупиться за 2,5–3 года, тогда как проекты с маржой 8–10% растягивают этот срок до 4–5 лет и более.

Поэтому при выборе сегмента инвестор фактически определяет не только формат бизнеса, но и временной горизонт возврата капитала. Премиальные концепции, несмотря на более высокий порог входа, в ряде случаев позволяют быстрее компенсировать вложения за счёт более высокой добавленной стоимости и устойчивости спроса. В то время как массовые форматы требуют точной операционной настройки и постоянного контроля затрат, чтобы сохранить приемлемую доходность.

На рынке общественного питания России средний доход на одно заведение составляет порядка 16,2 млн руб. в год, а чистая маржа исследовалась в среднем на уровне около 3—4 % для всего рынка, что даёт ориентиры относительно финансовой устойчивости и прибыльности обычных проектов.

Например, если инвестиции в открытие ресторана в Петербурге оцениваются в 30—40 млн руб., а средний чистый доход на уровне 3—6 % от выручки достигается через 2—4 года при грамотном управлении и стабильном рынке, проект можно считать окупаемым в пределах аналогичных отраслевых ориентиров.

Оценка рисков: сезонная и общерыночная волатильность

Инвестирование в ресторанный бизнес в Петербурге неизбежно сопряжено с волатильностью доходов, поскольку сектор сильно чувствителен к макроэкономическим условиям и потребительскому поведению. Так, по общероссийским данным, рост расходов на кафе и рестораны замедлился почти в 4 раза в конце 2025 г. (с 23 % до ~6,2 %), что отражает спад потребительской активности.

Кроме того, снижение числа заведений и сокращение количества точек общественного питания на 3,1 % за последний год указывает на усиление конкуренции и растущее давление затрат, что усиливает риски бизнеса.

В Петербурге сезонность проявляется в резких колебаниях туристического потока и активности жителей: летний период активно поддерживает высокий оборот ресторанов, а зимние месяцы обычно характеризуются снижением посещаемости.

Рыночная позиция ресторана сегодня определяется не только его концепцией, но и вполне измеримыми параметрами — долей присутствия на рынке и фактической загрузкой зала. Российский сегмент общественного питания насчитывает свыше 140 тысяч заведений, и почти две трети этого массива сосредоточены в Москве и Санкт-Петербурге. Такая концентрация формирует особую среду: с одной стороны — высокая конкуренция, с другой — доступ к наиболее ёмкому и платёжеспособному спросу в стране[13].

При этом структура рынка постепенно меняется. В крупных городах заметно усиливается влияние форматов быстрого обслуживания. По оценкам отраслевых аналитиков, к 2025 году доля QSR (Quick Service Restaurants) достигает 45—50%, а в отдельных локациях и превышает этот уровень. Это не просто статистика — за ней стоит трансформация потребительского поведения: ускорение ритма жизни, запрос на удобство и предсказуемость сервиса. Для инвестора это означает необходимость чётко понимать, в какой нише будет работать проект и какую аудиторию он сможет удерживать [14].

Если переходить к финансовым ориентирам, то ключевым показателем остаётся рентабельность. В условиях роста затрат — от аренды до сырья — бизнес начинает чувствовать себя относительно уверенно лишь при чистой марже на уровне 8—10% и выше. Более низкие значения резко увеличивают чувствительность к внешним колебаниям, будь то сезонные спады или изменение покупательской активности. В ряде случаев можно наблюдать, что проекты с маржой ниже 7% фактически работают на грани операционной устойчивости.

Не менее важен и горизонт возврата вложенных средств. Для заведений среднего сегмента разумным ориентиром считается срок окупаемости в пределах 3—4 лет. Более длительный период повышает неопределённость: за это время может измениться не только экономическая ситуация, но и сами предпочтения аудитории. Это особенно актуально для ресторанной индустрии, где тренды обновляются заметно быстрее, чем в большинстве других отраслей.

Чтобы удерживать показатели в заданных рамках, необходима система регулярного контроля. Ключевые метрики здесь вполне прикладные: средний чек, доля постоянных гостей, загрузка зала и структура выручки по каналам. Например, доля возвращающихся клиентов на уровне 25—30% уже формирует основу стабильного спроса, а присутствие в онлайн-каналах и доставке, обеспечивающее не менее 20% оборота, помогает сглаживать сезонные колебания. На практике это проявляется в том, что заведения с развитой цифровой инфраструктурой легче адаптируются к изменениям рынка и быстрее восстанавливают выручку после спадов.

Если смотреть вперёд, вектор развития отрасли выглядит достаточно определённым. В ближайшие годы ожидается умеренный рост рынка, который будет поддерживаться не столько увеличением числа посещений, сколько ростом среднего чека и постепенным смещением спроса в сторону более качественных и концептуальных форматов. Существенную роль продолжит играть туристический поток — для Санкт-Петербурга этот фактор остаётся одним из ключевых драйверов. Параллельно будет усиливаться значение технологий: автоматизация процессов, интеграция с сервисами доставки и использование данных о клиентах становятся не конкурентным преимуществом, а базовым требованием к бизнесу.

В итоге инвестиционная привлекательность ресторанного проекта складывается из нескольких взаимосвязанных элементов. Финансовая устойчивость задаёт основу, операционная эффективность обеспечивает текущую жизнеспособность, а гибкость бизнес-модели определяет способность реагировать на изменения среды. Те компании, которые умеют одновременно контролировать издержки, работать с лояльной аудиторией и внедрять современные инструменты управления, в долгосрочной перспективе оказываются в наиболее выигрышном положении.

*Научный руководитель: доцент, кандидат экономических наук,
Иванова М.А.
Scientific supervisor: Associate Professor, Candidate of Economic Sciences,
Ivanova M.A.*

Список литературы

1. Investment attractiveness of enterprises in modern conditions [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://apcz.umk.pl/BGSS/article/download/28021/25086/63638> (дата обращения: 20.03.2026).
2. Determinants of investment attractiveness in the hospitality industry [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_2/IJM_11_02_004.pdf (дата обращения: 20.03.2026).
3. Минус 35 тысяч заведений за год: что происходит с ресторанным бизнесом в России // Idel.Реалии. — URL: <https://www.idelreal.org/a/minus-35-tysyach-zavedeniy-za-god-cto-proishodit-s-restorannym-biznesom-v-rossii/33671946.html> (дата обращения : 20.03.2026).
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990. — 736 с.
5. Организация ресторанного бизнеса: анализ рисков и причин неудач // *Бизнес-план ресторана: анализ риска*. — URL: <https://oroalbero.ru/biznes-plan-restorana-analiz-riska/> (дата обращения: 20.03.2026).
6. Аакер Д. А. Управление капиталом бренда / пер. с англ. — М.: Гребенников, 2001. — 440 с.
7. Феофанов О. А. Реклама: новые технологии в России: учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2000. — 384 с. — (Маркетинг для профессионалов). — ISBN 5-272-00037-4.
8. Банк «Санкт-Петербург». Новости банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bspb.ru/news/2024/240705> (дата обращения: 20.03.2026).
9. Петербургские кафе и рестораны увеличили оборот на 18,9 % за 2023 год [Электронный ресурс] // ABNews. – Режим доступа: <https://abnews.ru/szfo/news/spb/2024/3/10/peterburzhskie-kafe-i-restorany-uvelichili-oborot-na-189-za-2023-god> (дата обращения 20.03.2026).
10. Ресторанный рынок Санкт-Петербурга: динамика и тенденции [Электронный ресурс] // РБК. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/spb_sz/18/01/2025/67891f3a9a79475c43e8731a (дата обращения: 20.03.2026).
11. Ресторанный бизнес в Петербурге: текущая ситуация и перспективы [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7498316> (дата обращения: 20.03.2026).
12. Аналитика ресторанного рынка Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] // РБК. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/spb_sz/05/12/2025/6932d6b19a7947245633c922 (дата обращения: 20.03.2026).
13. Russia hospitality industry statistics [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://zipdo.co/russia-hospitality-industry-statistics/> (дата обращения 20.03.2026).
14. Russia foodservice market: growth, trends and forecast [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.researchandmarkets.com/reports/4622428/russia-foodservice-market-growth-trends> (дата обращения: 20.03.2026).

References

1. Investment attractiveness of enterprises in modern conditions URL: <https://apcz.umk.pl/BGSS/article/download/28021/25086/63638> (date of request: 20.03.2026).
2. Determinants of investment attractiveness in the hospitality industry. URL: https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_2/IJM_11_02_004.pdf (date of request: 20.03.2026).
3. Minus 35 tysyach zavedeniy za god: chto proiskhodit s restorannym biznesom v Rossii // Idel.Realii. URL: <https://www.idelreal.org/a/minus-35-tysyach-zavedeniy-za-god-chto-proishodit-s-restorannym-biznesom-v-rossii/33671946.html> (date of request: 20.03.2026)
4. Kotler F. Osnovy marketinga / per. s angl. — M.: Progress, 1990. — 736 s.
5. Organizatsiya restorannogo biznesa: analiz riskov i prichin neudach // Biznes-plan restorana: analiz riska. URL: <https://oroalbero.ru/biznes-plan-restorana-analiz-riska/> (date of request: 20.03.2026).
6. Aaker D. A. Upravlenie kapitalom brenda / per. s angl. — M.: Grebennikov, 2001. — 440 s.
7. Feofanov O. A. Reklama: novye tekhnologii v Rossii: ucheb. posobie. — SPb.: Piter, 2000. — 384 s. — (Marketing dlya professionalov). — ISBN 5-272-00037-4.
8. Bank «Sankt-Peterburg». Novosti banka. URL: <https://www.bspb.ru/news/2024/240705> (date of request: 20.03.2026)
9. Peterburgskie kafe i restorany uvelichili oborot na 18,9 % za 2023 god. //ABNews. — URL: <https://abnews.ru/szfo/news/spb/2024/3/10/peterburzhskie-kafe-i-restorany-uvelichili-oborot-na-189-za-2023-god> (date of request: 20.03.2026).
10. Restorannyi rynek Sankt-Peterburga: dinamika i tendentsii. // RBK. — URL: https://www.rbc.ru/spb_sz/18/01/2025/67891f3a9a79475c43e8731a (date of request: 20.03.2026).
11. Restorannyi biznes v Peterburge: tekushchaya situatsiya i perspektivy // Komersant. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7498316> (date of request: 20.03.2026).
12. Analitika restorannogo rynka Sankt-Peterburga] // RBK — URL: https://www.rbc.ru/spb_sz/05/12/2025/6932d6b19a7947245633c922 (date of request: 20.03.2026).
13. Russia hospitality industry statistics. URL: <https://zipdo.co/russia-hospitality-industry-statistics/> (дата обращения 20.03.2026).
14. Russia foodservice market: growth, trends and forecast. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/4622428/russia-foodservice-market-growth-trends> (date of request: 20.03.2026).

УДК 658

В.В. ГоворковСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**АДДИТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ЦЕПЕЙ
ПОСТАВОК ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

© В.В. Говорков, 2026

В условиях дефицита поставок оригинальных комплектующих и роста неопределённости внешней среды актуальной задачей становится повышение устойчивости цепей поставок промышленного предприятия. В статье аддитивные технологии рассматриваются как управленческий инструмент, позволяющий расширить возможности альтернативного обеспечения производства. Целью исследования является обоснование применения аддитивного производства в системе управления цепями поставок с позиции менеджмента и организации производства. Проанализированы основные факторы устойчивости цепей поставок, определено место аддитивных технологий в контуре принятия управленческих решений, а также выявлены управленческие эффекты их использования, связанные с повышением гибкости и снижением зависимости от внешних поставщиков. Отдельное внимание уделено ограничениям и рискам применения аддитивных технологий в практике промышленного менеджмента.

Ключевые слова: цепи поставок; устойчивость цепей поставок; аддитивные технологии; управление снабжением; промышленное предприятие; альтернативные поставки; управление качеством.

V.V. GovorkovSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design 191186, St. Petersburg,
Bolshaya Morskaya, 18**ADDITIVE MANUFACTURING AS A TOOL FOR ENHANCING THE RESILIENCE OF AN INDUSTRIAL
ENTERPRISE'S SUPPLY CHAINS.**

In the context of shortages of original components and increasing uncertainty of the external environment, enhancing the resilience of industrial supply chains becomes a critical task. The article considers additive technologies as a managerial tool that expands the possibilities for alternative production supply. The purpose of the study is to substantiate the application of additive manufacturing within the supply chain management system from the perspective of management and production organization. The main factors affecting supply chain resilience are analyzed, the role of additive technologies in the managerial decision-making framework is defined, and the managerial effects of their implementation are identified, including increased flexibility and reduced dependence on external suppliers. Particular attention is paid to the limitations and risks associated with the application of additive technologies in industrial management practice.

Keywords: supply chains; supply chain resilience; additive technologies; supply management; industrial enterprise; alternative supplies; quality management.

Систематические перебои и задержки в поставках усилили внимание к управленческим подходам, направленным на сохранение целевых параметров обслуживания и быстрого восстановления при возмущениях. В научной и прикладной литературе устойчивость цепей поставок трактуется как способность предвосхищать, абсорбировать, адаптироваться и восстанавливаться при нарушениях, при этом поддерживая приемлемый уровень издержек и сроков [1–3]. Традиционный набор средств, включающий диверсификацию источников, страховые запасы и гибкие контрактные опции, остаётся основой обеспечения устойчивости цепей поставок. Однако при длительном дефиците и высокой волатильности рынка его оказывается недостаточно [4]. На этом фоне растёт интерес к локализованным источникам изготовления и «резервным опциям» обеспечения, среди которых выделяются аддитивные технологии (Additive Manufacturing или AM),

уже формализованные в международных стандартах ISO/ASTM 52900 (термины), 52901 (общие принципы квалификации покупных АМ-изделий) и 52920 (квалификация производственных площадок) [5–7].

С управленческой точки зрения АМ представляет собой не столько технологическую новинку, сколько опцию снабжения, уместную для критичных позиций с невысокими объёмами и длинным сроком поставки, для временных «мостовых» решений до возобновления стандартных поставок, а также для оснастки и запасных частей «по требованию» [6–8]. Встраивание этой опции требует соблюдения процессного подхода ISO 9001:2015 (определение входов/выходов процесса, критериев приемки и ответственности) и аккуратной увязки с требованиями к квалификации процессов и изделий по ISO/ASTM 52901/52920/52910 (принципы освоения и внедрения АМ) [9–11]. В практическом управлении снабжением целесообразно зафиксировать, когда и на каких условиях аддитивное производство допускается к применению. Отдельно должны быть определены роль функций качества в верификации и контрольных процедурах, а также показатели эффективности, используемые для сравнения альтернатив, включая закупку оригинальных изделий, аналогов и локальное изготовление.

Контур включения аддитивных технологий в процесс принятия решений в снабжении целесообразно представить в виде наглядной схемы (Рис. 1). Она отражает последовательность этапов от возникновения потребности или срыва поставки к оперативной технико-экономической оценке альтернатив, выбору управленческого решения, а также процедурам квалификации и последующего мониторинга. Такой графический регламент позволяет избежать ситуативных решений и формирует основу для воспроизводимого применения аддитивного производства как элемента корпоративной практики.

Для сопоставления управленческих альтернатив обеспечения производства целесообразно использовать интегральную оценку управленческой целесообразности применения аддитивных технологий, учитывающую динамику ключевых показателей эффективности цепей поставок. В рамках настоящего исследования в качестве базовых метрик предлагается рассматривать срок выполнения, уровень риска перебоев и совокупную стоимость владения, поскольку именно данные параметры в наибольшей степени отражают устойчивость системы снабжения в условиях дефицита и неопределённости.

В качестве универсальной формы агрегирования указанных показателей может быть использована взвешенная сумма относительных улучшений, позволяющая привести разноразмерные показатели к сопоставимому виду и получить итоговую интегральную оценку. В упрощённом виде данная модель может быть представлена формулами (1)–(4):

$$\Delta_{\dot{t}} = \frac{L T_b - L T_{AM}}{L T_b}, (1)$$

$$\Delta_{Risk} = \frac{R_b - R_{AM}}{R_b}, (2)$$

$$\Delta_{TCO} = \frac{TC O_b - TC O_{AM}}{TC O_b}, (3)$$

$$I_{AM} = w_1 \Delta_{\dot{t}} + w_2 \Delta_{Risk} + w_3 \Delta_{TCO}, \quad w_1 + w_2 + w_3 = 1. (4)$$

где

$\dot{t}$ — срок выполнения альтернативы;

$Risk$ — интегральная оценка риска перебоев поставок;

TCO — совокупная стоимость владения;

индексы b и AM соответствуют базовой альтернативе и варианту с применением аддитивных технологий;

I_{AM} — интегральный показатель целесообразности применения аддитивных технологий;

w_i — весовые коэффициенты приоритетов управления, при этом $w_1 + w_2 + w_3 = 1$.

Положительные значения показателей $\Delta_{\dot{t}}$, Δ_{Risk} и Δ_{TCO} свидетельствуют об улучшении соответствующих параметров по сравнению с базовым вариантом, отрицательные — об их ухудшении.



Рис. 1 Процесс принятия решений: включение аддитивных технологий в снабжение

В представленной модели i характеризует срок выполнения (Lead Time) альтернативы, $Risk$ - интегральную оценку риска перебоя поставок, TCO - совокупные затраты, связанные с реализацией соответствующего варианта обеспечения производства. Индекс b соответствует базовой альтернативе (например, закупке оригинального изделия), тогда как индекс AM соответствует варианту с применением аддитивных технологий.

Использование относительных величин позволяет корректно сопоставлять альтернативы, различающиеся по абсолютным масштабам затрат и сроков, а также снижает чувствительность модели к отраслевым и продуктовым особенностям. Положительное значение показателей Δ_i , Δ_{Risk} и Δ_{TCO} интерпретируется как улучшение соответствующего параметра по сравнению с базовым вариантом, тогда как отрицательные значения свидетельствуют об ухудшении.

Веса W_i в интегральной оценке отражают приоритеты управленческой политики предприятия и могут варьироваться в зависимости от текущей ситуации во внешней и внутренней среде. Так, в условиях жёстких ограничений по времени и высокой критичности простоев целесообразно увеличивать значимость показателя срока выполнения, повышая значение коэффициента W_1 . В ситуациях повышенной нестабильности поставок и высокой вероятности сбоев приоритет может смещаться в сторону минимизации рисков, что отражается в увеличении веса W_2 . При ориентации на долгосрочную экономическую эффективность и оптимизацию затрат возрастает значимость коэффициента W_3 .

Предложенная форма интегральной оценки носит прикладной управленческий характер. Её ключевым преимуществом является возможность использования в реальных управленческих кейсах, а также оперативная адаптация по мере накопления статистических данных и изменения условий функционирования цепей поставок. В рамках системы менеджмента качества данная оценка может применяться как вспомогательный инструмент при принятии решений о целесообразности использования аддитивных технологий в качестве альтернативного источника обеспечения производства [1- 4].

С точки зрения повседневного управления полезна и качественная матрица сравнения, которая не заменяет численных расчётов, но выполняет важную вспомогательную функцию в процессе принятия управленческих решений. Использование качественных оценок позволяет структурировать обсуждение альтернатив на рабочих совещаниях, зафиксировать ключевые различия между вариантами обеспечения производства и сформировать общее понимание их сильных и слабых сторон у участников процесса. Такая

матрица особенно востребована на ранних этапах анализа, когда требуется оперативно сузить набор рассматриваемых альтернатив и определить приоритетные направления дальнейшей проработки. Кроме того, качественное сопоставление снижает зависимость управленческих решений от индивидуальных интерпретаций и способствует более согласованной позиции между функциями снабжения, производства и управления качеством. В таблице 1 приведено сравнение альтернатив обеспечения производства с использованием аддитивных технологий по ключевым управленческим критериям.

Таблица 1. Сравнение альтернатив обеспечения производства с использованием аддитивных технологий

Критерий / Альтернатива	Закупка оригинала	Закупка аналога	Изготовление АМ
Время выполнения (Lead time)	Высокое	Среднее	Низкое–среднее
Зависимость от внешних поставок	Высокая	Средняя	Низкая (локально)
Требования к квалификации/контролю	Низкие	Средние	Высокие
Гибкость номенклатуры	Низкая	Средняя	Высокая
Совокупная стоимость (ТСО)	Базовая	Ниже/сопоставимо	Выше при объёмах
Прослеживаемость/документирование	Стандартная	Повышенная	Расширенная

Практика показывает, что управленческие эффекты от включения аддитивных технологий проявляются прежде всего в сокращении времени выполнения за счёт уменьшения логистического плеча и возможности локального изготовления, а также в снижении зависимости от внешних поставщиков, что особенно важно в условиях нестабильности и дефицита [1, 5, 6, 10]. Дополнительным преимуществом является повышение гибкости при работе с мелкосерийной и разнообразной номенклатурой, когда традиционные каналы снабжения оказываются экономически или организационно неэффективными [6]. Вместе с тем применение аддитивных технологий сопряжено с рядом ограничений, которые должны учитываться при принятии управленческих решений. К ним относятся технологические ограничения, связанные с особенностями формирования структуры изделия и необходимостью постобработки, экономические факторы, обусловленные ростом удельной себестоимости при увеличении объёмов, а также организационные и регуляторные требования, предполагающие наличие квалифицированного персонала и формализованных процедур контроля и прослеживаемости [7–11].

В качестве мер снижения указанных рисков целесообразно фокусировать область применения аддитивных технологий критичными малосерийными позициями, проводить поэтапную квалификацию процессов и изделий, использовать типовые планы контроля, включая применение цветowych карт отклонений и образцов-свидетелей, а также обеспечивать системное хранение и анализ протоколов контроля [8]. В практическом управлении снабжением данные подходы реализуются в рамках политики «АМ как опция», предусматривающей формализацию триггеров применения аддитивных технологий, определение последовательности управленческих шагов и распределение ответственности между подразделениями. Такой подход позволяет интегрировать аддитивное производство в существующую систему менеджмента качества предприятия и использовать его как управляемый инструмент повышения устойчивости цепей поставок без избыточного усложнения процессов [7–9].

Заключение. Аддитивные технологии целесообразно рассматривать как управленческую опцию повышения устойчивости цепей поставок, дополняющую и расширяющую традиционные инструменты диверсификации и буферизации. Их включение в контур снабжения позволяет перераспределить акценты между внешней зависимостью и локальными возможностями изготовления, обеспечивая дополнительный сценарий обеспечения производства при дефиците и сбоях. Представленный непрерывный контур (от фиксации потребности и первичного сопоставления альтернатив до квалификации, исполнения и мониторинга KPI) делает решения воспроизводимыми, снижает зависимость от ситуативных факторов и облегчает коммуникацию между функциями снабжения, качества и производства.

Предложенные инструменты (интегральный показатель I_{AM} и качественная матрица сравнения) формируют последовательную логику управленческого выбора. Матрица позволяет быстро структурировать дискуссию и сократить спектр альтернатив до рабочих вариантов, а I_{AM} обеспечивает количественное обоснование с учётом приоритетов предприятия по времени выполнения, рискам и совокупной стоимости владения. Такая связка облегчает принятие решений в условиях дефицита и неопределённости, когда цена промедления или ошибки высока, и требуется ясная, прозрачная аргументация управленческого выбора.

Вместе с тем применение аддитивных технологий предъявляет увеличенные требования к регламентной рамке: необходимы определённые области применимости (критичные малосерийные позиции), стандартизованные процедуры квалификации процессов и изделий, чёткие критерии приёмки и трассируемость доказательной базы качества. Формализация политики «АМ как опция» минимизирует технологические и организационные риски и позволяет интегрировать АМ в существующую систему менеджмента качества без перегрузки операционного контура.

Практическая значимость результатов состоит в том, что предприятие получает управляемый и воспроизводимый механизм включения АМ в цепи поставок: от «быстрого» предварительного сравнения до верифицированного, количественно подтверждённого решения и его последующего мониторинга. Полученные положения могут быть использованы при разработке корпоративной политики применения АМ в снабжении, подготовке внутренних регламентов и СОП, а также в рамках портфельного управления инициативами по устойчивости.

Научный руководитель: профессор кафедры менеджмента, доцент, доктор технических наук Сиротина Л.К.

Supervisor: Professor of Management Department, Associate Professor, Doctor of Technical Sciences Sirotnina L.K.

Список литературы

1. Ivanov D. Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives. URL: <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6> (дата обращения: 11.03.2026).
2. Ivanov D., Dolgui A. A digital supply chain twin for managing disruptions. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727> (дата обращения: 11.03.2026).
3. Queiroz M. M., Ivanov D., Dolgui A., Wamba S. F. Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: mapping a research agenda. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.102267> (дата обращения: 13.03.2026).
4. Sodhi M. S., Tang C. S. Supply chain resilience, responsiveness, and reconfiguration. URL: <https://doi.org/10.1111/poms.13323> (дата обращения: 13.03.2026).
5. Dolgui A., Ivanov D., Sokolov B. Reconfigurable supply chain: the X-network. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1566661> (дата обращения: 13.03.2026).
6. Kleer R., Piller F. T. Local manufacturing and structural shifts in competition: Market dynamics of additive manufacturing. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.02.017> (дата обращения: 13.03.2026).
7. Khajavi S. H., Holmström J., Partanen J. Additive manufacturing in the spare parts supply chain. URL: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2013.07.008> (дата обращения: 13.03.2026).
8. Holmström J., Partanen J., Tuomi J., Walter M. Rapid manufacturing in the spare parts supply chain: Alternative approaches to capacity deployment. URL: <https://doi.org/10.1108/17410381011063996> (дата обращения: 13.03.2026).
9. Sheffi Y. The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262693493/the-resilient-enterprise/> (дата обращения: 13.03.2026).
10. Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain. URL: <https://doi.org/10.1108/09574090410700275> (дата обращения: 14.03.2026).
11. Gibson I., Rosen D. W., Stucker B., Khorasani M. Additive Manufacturing Technologies (3rd ed.). URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-56127-7> (дата обращения: 14.03.2026).

References

1. Ivanov D. Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives. URL: <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03640-6> (date accessed: 11.03.2026).
2. Ivanov D., Dolgui A. A digital supply chain twin for managing disruptions. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727> (date accessed: 11.03.2026).
3. Queiroz M. M., Ivanov D., Dolgui A., Wamba S. F. Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: mapping a research agenda. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.102267> (date accessed: 13.03.2026).
4. Sodhi M. S., Tang C. S. Supply chain resilience, responsiveness, and reconfiguration. URL: <https://doi.org/10.1111/poms.13323> (date accessed: 13.03.2026).
5. Dolgui A., Ivanov D., Sokolov B. Reconfigurable supply chain: the X-network. URL: <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1566661> (date accessed: 13.03.2026).

6. Kleer R., Piller F. T. Local manufacturing and structural shifts in competition: Market dynamics of additive manufacturing. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.02.017> (date accessed: 13.03.2026).
7. Khajavi S. H., Holmström J., Partanen J. Additive manufacturing in the spare parts supply chain. URL: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2013.07.008> (date accessed: 13.03.2026).
8. Holmström J., Partanen J., Tuomi J., Walter M. Rapid manufacturing in the spare parts supply chain: Alternative approaches to capacity deployment. URL: <https://doi.org/10.1108/17410381011063996> (date accessed: 13.03.2026).
9. Sheffi Y. The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262693493/the-resilient-enterprise/> (date accessed: 13.03.2026).
10. Christopher M., Peck H. Building the Resilient Supply Chain. URL: <https://doi.org/10.1108/09574090410700275> (date accessed: 14.03.2026).
11. Gibson I., Rosen D. W., Stucker B., Khorasani M. Additive Manufacturing Technologies (3rd ed.). URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-56127-7> (date accessed: 14.03.2026).

УДК 332.1

Голубь Л.Е.

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

ОБРАЗОВАНИЕ КАК ДРАЙВЕР РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ И МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

© Голубь Л.Е.

В статье рассматривается влияние образовательных инвестиций на экономическое развитие регионов в контексте формирования человеческого капитала. Анализируются теоретические подходы к оценке роли образования как фактора экономического роста, а также механизмы его воздействия на производительность труда, инновационную активность и институциональную среду. На основе анализа данных по субъектам Российской Федерации выявлена устойчивая положительная взаимосвязь между уровнем образования населения и динамикой валового регионального продукта. Определены ключевые факторы, усиливающие экономический эффект образовательных инвестиций, включая уровень цифровизации и развитость инновационной инфраструктуры. Рассмотрены региональные практики интеграции образовательных и производственных систем. Предложены направления совершенствования механизмов финансирования и институционального развития образовательной сферы с учетом территориальной специфики.

Ключевые слова: человеческий капитал, образование, региональное развитие, экономический рост, рынок труда, цифровизация образования.

Golub L.E.

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

EDUCATION AS A DRIVER OF REGIONAL DEVELOPMENT: ECONOMIC EFFECTS AND IMPLEMENTATION MECHANISMS

The article examines the impact of educational investments on regional economic development in the context of human capital formation. Theoretical approaches to assessing the role of education as a factor of economic growth are analyzed, as well as the mechanisms of its influence on labor productivity, innovation activity, and the institutional environment. Based on the analysis of data for the subjects of the Russian Federation, a stable positive correlation has been identified between the educational level of the population and the dynamics of gross regional product. Key factors that enhance the economic effect of educational investments, including the level of digitalization and the development of innovation infrastructure, are identified. Regional practices of integrating educational and production systems are considered. Directions for improving the financing mechanisms and institutional development of the educational sphere, taking into account territorial specifics, are proposed.

Keywords: human capital, education, regional development, economic growth, labor market, digitalization of education.

Современные экономические исследования всё чаще обращаются к анализу образования как стратегического ресурса территориального развития. Формирование человеческого капитала через образовательные системы создаёт основу для устойчивого экономического роста регионов, особенно в условиях усиливающегося территориального неравенства. Этот процесс проявляется через повышение производительности труда, внедрение инновационных технологий и создание конкурентных преимуществ на межрегиональном уровне. Механизмы влияния образования на региональное развитие носят многомерный характер, охватывая как прямые экономические эффекты (рост ВРП, увеличение налоговых поступлений), так и косвенные социальные выгоды (снижение безработицы, улучшение качества жизни). Особую значимость эти процессы приобретают в регионах, где образовательная инфраструктура часто отстаёт от центральных городов, создавая структурные дисбалансы в распределении человеческого капитала.

Ключевой проблемой современной региональной экономики остаётся усугубление диспропорций, вызванное дефицитом квалифицированных кадров в малых городах и сельских территориях.

Миграционный отток молодёжи в образовательные и экономические центры приводит к старению населения, снижению инновационного потенциала и замедлению темпов экономического роста отдалённых регионов, формируя замкнутый круг территориального неравенства.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных инструментов преодоления структурных дисбалансов в региональном развитии на фоне текущих экономических вызовов. Пандемийные и посткризисные явления обострили проблему неравномерного распределения ресурсов, сделав вопросы образовательной политики приоритетными для научного и практического дискурса. Особую значимость приобретает эмпирическое обоснование взаимосвязи между инвестициями в образование и экономическими показателями регионов. Анализ посткризисных данных позволяет выявить новые закономерности и скорректировать стратегии развития с учётом изменившихся социально-экономических реалий.

Целью работы является комплексный анализ экономических эффектов образовательных инвестиций на региональном уровне с последующей разработкой практико-ориентированных механизмов их реализации. Особое внимание уделяется повышению конкурентоспособности регионов через создание адаптивных образовательных систем, синхронизированных с потребностями локальных рынков труда.

В рамках исследования поставлены три взаимосвязанные задачи. Первая предполагает изучение теоретических основ человеческого капитала, включая современные интерпретации моделей Г. Беккера и Т. Шульца применительно к региональному развитию. Особый акцент делается на анализе образовательной компоненты как ключевого фактора формирования инновационного потенциала территорий. Вторая задача направлена на количественную оценку влияния образовательных инвестиций на экономические индикаторы регионов России с использованием методов панельного анализа. Третья задача фокусируется на проектировании институциональных механизмов, сочетающих финансовые инструменты, нормативно-правовое регулирование и межведомственную координацию для реализации выявленных потенциалов.

Человеческий капитал представляет собой экономическую категорию, описывающую совокупность производительных качеств индивида, формируемых целенаправленными инвестициями. В классической интерпретации этот термин включает компетенции, знания и здоровье населения, приобретаемые через систему формального образования и профессиональной подготовки. Данные компоненты рассматриваются как активы, способные генерировать будущие доходы как для индивида, так и для общества в целом. Формирование человеческого капитала осуществляется через многоканальную систему инвестиций, где ключевую роль играют образовательные институты. Помимо базового образования, значительный вклад вносят программы дополнительного профессионального обучения и мероприятия по сохранению здоровья трудоспособного населения. Качество этих инвестиций непосредственно влияет на производительность труда и адаптационные способности работников в условиях технологических изменений.

Историческое развитие концепции человеческого капитала демонстрирует эволюцию от микроэкономического подхода к макроэкономической значимости. Первоначальные работы Т. Шульца и Г. Беккера фокусировались на индивидуальных выгодах от образования в форме повышенных заработков [1]. Однако позднейшие исследования выявили, что концентрация квалифицированных кадров становится фактором привлечения инвестиций и инноваций. Современная парадигма рассматривает человеческий капитал как ключевой ресурс региональной конкурентоспособности, а накопление интеллектуального потенциала населения создает предпосылки для устойчивого развития территорий через повышение инновационной активности и улучшение институциональной среды. Это преобразует традиционное понимание экономического роста, смещая акцент с материальных активов на качественные характеристики рабочей силы.

Процессы накопления человеческого капитала имеют выраженную территориальную специфику, обусловленную дифференциацией образовательной инфраструктуры и потребностей локальных рынков труда. Регионы с развитой сетью вузов и научных центров демонстрируют более высокие показатели инновационного развития, тогда как территории с ограниченным доступом к качественному образованию сталкиваются с проблемой утечки квалифицированных кадров. Эффективное управление человеческим капиталом требует адаптации образовательных программ к отраслевой структуре региональной экономики.

Образование воздействует на производительность труда через механизм профессиональной специализации. Высокий уровень подготовки позволяет работникам эффективнее решать сложные задачи, требующие узкопрофильных компетенций. Специализация снижает издержки профессиональной адаптации и ускоряет внедрение новых производственных методик. В результате формируется более

гибкий и адаптивный рынок труда. Технологическая адаптация представляет второй ключевой канал влияния образования. Квалифицированные кадры быстрее осваивают инновационные технологии и методы работы. Образованные сотрудники демонстрируют более высокую способность к решению нестандартных задач и генерации улучшений производственных процессов. Это сокращает технологическое отставание предприятий и повышает их конкурентоспособность. Третий механизм связан со снижением транзакционных издержек взаимодействия между экономическими агентами. Образование развивает когнитивные способности, улучшающие коммуникацию и координацию действий. Сокращаются затраты на поиск информации, ведение переговоров и контроль исполнения обязательств. В итоге повышается эффективность деловых операций и институциональная среда региона. Рассмотренные теоретические положения формируют основу для анализа зависимостей между образовательными параметрами и экономическими результатами.

Эмпирические исследования выявляют нелинейный характер связи между уровнем образования и экономическим ростом. В частности, высокий уровень корреляции и регрессионный коэффициент указывают на то, что улучшение показателей человеческого развития, таких как образование, здоровье и уровень жизни, способствует достижению целей устойчивого развития. Это подчеркивает важность инвестиций в человеческий капитал как критического фактора для обеспечения устойчивого экономического роста [2]. В этом контексте пороговые эффекты становятся особенно заметными: достижение определенного уровня образованности населения запускает качественные изменения в экономической системе.

Высокообразованная рабочая сила формирует основу для создания технологических инноваций в региональных экономических системах. Уровень образования населения напрямую коррелирует со способностью к генерации новых знаний и их практическому применению. Это обусловлено развитием критического мышления и профессиональных компетенций, необходимых для исследовательской деятельности. Система высшего образования и научные центры выступают основными площадками для разработки передовых технологических решений. Использование инноваций в региональной экономике требует наличия квалифицированных кадров, способных адаптировать новые технологии к местным условиям. Как отмечают исследователи: «Развитие человеческого капитала становится основой для инноваций, которые в свою очередь являются драйвером экономического роста. В связи с этим, страны, способные эффективно инвестировать в человеческий капитал, обеспечивают себе устойчивое развитие и конкурентоспособность на глобальной арене [2]». Регионы с высоким уровнем образования демонстрируют большую скорость внедрения технологических новшеств в производственные процессы.

Институциональная среда региона выступает критическим фактором трансформации образовательного потенциала в инновационные продукты. Правовые нормы, финансовая инфраструктура и государственная поддержка определяют эффективность коммерциализации научных разработок. Наличие технологических парков и бизнес-инкубаторов создает необходимые условия для взаимодействия образовательных учреждений и промышленных предприятий. Такое взаимодействие способствует формированию инновационных кластеров как драйверов регионального развития. Отсутствие эффективных механизмов взаимодействия между научными организациями и производственным сектором создает барьеры для инновационной деятельности. Региональные примеры демонстрируют, что даже наличие развитой научной и образовательной инфраструктуры не гарантирует высокую производительность, если отсутствуют необходимые условия для коммерциализации инноваций и развития крупной промышленности [3]. В этой связи региональные власти должны создавать институциональные условия, способствующие передаче технологий и защите интеллектуальной собственности.

Разработка методологии оценки экономических эффектов образования требует комплексного подхода. Ключевыми показателями выступают уровень человеческого капитала, измеряемый через образовательную структуру населения, инновационная активность регионов, выраженная в патентной и исследовательской деятельности, а также динамика производительности труда. Эти индикаторы позволяют количественно оценить вклад образовательной системы в экономическое развитие территории. Система показателей формирует целостную картину влияния образовательных факторов на региональные экономические процессы. Особое значение в методологии занимает анализ роли образовательных учреждений как драйверов регионального развития. Выделяются пять основных функций университетов в регионах: подготовка и трудоустройство квалифицированных кадров для региона, развитие региональной инновационной системы и ее элементов, социокультурная роль университета, университет как драйвер регионального развития, университет как интегратор коммуникаций и интересов [4].

Для количественной оценки взаимосвязи между образовательными инвестициями и экономическими результатами применяются эконометрические модели. Эти модели позволяют выявить причинно-следственные зависимости между уровнем финансирования образования, показателями человеческого капитала и динамикой валового регионального продукта. Методология включает построение производственных функций с включением образовательных переменных и расчет эластичности экономического роста по параметрам человеческого капитала. Статистический анализ основан на панельных данных, учитывающих временные и межрегиональные различия. Практическое применение эконометрических моделей демонстрирует их эффективность для измерения мультипликативных эффектов. Такой подход позволяет количественно оценить вклад образования не только в ВРП, но и в рост доходов населения через повышение квалификационного уровня рабочей силы.

Эмпирический анализ данных по субъектам РФ за период 2010-2022 гг. выявил устойчивую позитивную корреляцию между долей населения с высшим образованием и динамикой валового регионального продукта на душу населения. Регрессионные модели подтвердили статистическую значимость этого показателя при контроле других факторов экономического развития. В результате анализа различных факторов, влияющих на систему образования, были выделены три статистически значимых показателя: количество персональных компьютеров на 100 обучающихся, доля образовательных учреждений, использующих дистанционные технологии в своих программах, а также число людей в возрасте от 25 до 64 лет с высшим образованием. Увеличение числа экономически активных граждан с высшим образованием, как показывает исследование, может способствовать росту валового регионального продукта на 0,39% при прочих равных условиях [4]. Наибольшая эластичность ВРП по образовательному фактору наблюдалась в регионах с диверсифицированной экономикой. Сравнительный анализ федеральных округов показал, что увеличение доли специалистов с высшим образованием на 1% сопровождалось приростом ВРП на душу населения от 0,25% в Северо-Кавказском ФО до 0,42% в Центральном ФО. Различия в коэффициентах объясняются структурными особенностями региональных экономик и уровнем технологического развития. Особенно выраженная зависимость отмечалась в регионах с высокой долей наукоёмких отраслей и развитым сектором услуг. Данная закономерность подтверждает ключевую роль качества человеческого капитала в обеспечении экономического роста.

Исследование также выявило существенную пространственную дифференциацию экономического эффекта от образовательных инвестиций. Максимальное воздействие на экономический рост наблюдалось в регионах с развитой научно-производственной инфраструктурой, включающей технопарки, исследовательские центры и высокотехнологичные предприятия. Следует отметить, что два из трех факторов, имеющих статистическую значимость, связаны с цифровизацией. Это подчеркивает важность развития цифровых методик и внедрения онлайн-образования, что, в свою очередь, может оказать положительное влияние на экономическое развитие регионов [4]. Практическое подтверждение выявленных закономерностей прослеживается на примере отдельных регионов Российской Федерации, демонстрирующих различные модели интеграции образовательных и экономических систем. Анализ кластеров развития показал, что в регионах-лидерах (Москва, Татарстан, Новосибирская область) образовательные учреждения интегрированы в инновационные экосистемы. В то же время в регионах с недостаточной производственной базой и слабой инфраструктурой коммерциализации знаний экономическая отдача от образования существенно ниже. Данный факт подчеркивает необходимость комплексного подхода к развитию региональных образовательно-производственных систем для реализации полного потенциала человеческого капитала.

Применение методов анализа панельных данных позволило оценить временные задержки воздействия образовательных инвестиций на экономические показатели. Результаты показали, что максимальное влияние на рост ВРП проявляется через 5-7 лет после увеличения финансирования образования. Это соответствует периоду подготовки специалистов и их адаптации на рынке труда. Краткосрочные эффекты образовательных инвестиций оказались статистически незначимыми, которые подтверждают гипотезу о долгосрочном характере формирования человеческого капитала. Исследование динамических моделей выявило нелинейный характер влияния образовательных показателей: экономическая отдача возрастает при достижении критической массы высококвалифицированных кадров и наличии сопутствующих факторов развития. В регионах с изначально низким уровнем образования первые значимые эффекты роста ВРП наблюдались лишь после 10-летнего горизонта инвестиций. Эти результаты обосновывают необходимость устойчивого долгосрочного финансирования образовательной сферы для реализации её преобразующего потенциала.

Республика Татарстан демонстрирует успешную модель взаимодействия университетов и промышленных предприятий в рамках инновационных территориальных кластеров. Ключевым элементом

данной стратегии стало создание интегрированной системы, объединяющей научно-исследовательский потенциал вузов с производственными мощностями региональных корпораций. Особое внимание уделяется подготовке кадров для высокотехнологичных отраслей через специализированные образовательные программы. Эффективность данной модели подтверждается статистическими показателями: «Республика Татарстан и Нижегородская область, входящие в топ-3 инновационных регионов, также опережают среднероссийский уровень производительности (примерно 1,2-1,5 млн руб. на занятого против 1 млн руб. по РФ) [3]». Этот рост обусловлен синергией образовательных учреждений и реального сектора экономики, который, в свою очередь, способствует коммерциализации разработок и повышению конкурентоспособности предприятий.

Томская область реализовала уникальную модель трансформации академического потенциала в драйвер малого инновационного предпринимательства. Регион сконцентрировал усилия на создании инфраструктуры поддержки стартапов при университетах, обеспечивая доступ к исследовательским ресурсам и менторской поддержке. Данный подход позволил сформировать устойчивую экосистему технологического предпринимательства. Важную роль сыграли программы коммерциализации научных разработок, предусматривающие грантовую поддержку студенческих инициатив. Результатом стало увеличение доли малых инновационных предприятий в региональной экономике, а также рост экспорта высокотехнологичной продукции. Калининградская область, окружённая другими государствами, демонстрирует возможность получения эффекта образовательной миграции на структуру рынка труда. Приток студентов из других субъектов РФ и зарубежных стран способствует формированию квалифицированного кадрового резерва. Учебные заведения региона адаптируют программы под потребности локальной экономики.

Аналогично, Ямало-Ненецкий АО, Чукотский АО, Ханты-Мансийский АО демонстрируют экстремально высокую производительность труда за счет нефтегазовой и сырьевой экономики [5]. Данный факт свидетельствует о необходимости учета отраслевой специфики регионов при определении приоритетов инвестирования в образовательную инфраструктуру. Концентрация ресурсов на проектах, обеспечивающих максимальный эффект для локальной экономики, становится ключевым условием повышения эффективности таких инвестиций.

Например, разработка дифференцированных моделей финансирования предполагает выделение трёх основных категорий регионов: депрессивных, развивающихся и промышленных центров. Для каждого типа требуются специфические инструменты бюджетного регулирования и стимулирования частных инвестиций. В депрессивных регионах акцент делается на создании базовой образовательной инфраструктуры, тогда как в промышленных центрах финансирование ориентировано на высокотехнологичные образовательные кластеры. Дифференциация обеспечивает адресность инвестиций и повышает их экономическую отдачу [5].

Механизмы государственно-частного партнёрства выступают эффективным инструментом привлечения внебюджетных ресурсов в образовательные проекты. Концессионные соглашения и проекты жизненного цикла позволяют распределять риски между публичным и частным секторами. Особое значение имеют схемы софинансирования инфраструктурных объектов, сочетающие бюджетные ассигнования и частные инвестиции. Такие модели способствуют реализации масштабных образовательных проектов при ограниченности государственного финансирования.

Система мониторинга эффективности капиталовложений в образовательную инфраструктуру базируется на анализе социально-экономических факторов. Ключевыми показателями выступают динамика валового регионального продукта, уровень занятости выпускников и инновационная активность предприятий. Регулярная оценка этих параметров позволяет корректировать инвестиционные стратегии в режиме реального времени. Внедрение системы мониторинга обеспечивает прозрачность использования средств и повышает ответственность за принимаемые решения.

Прогнозирование потребностей региональных рынков труда требует комплексной методологии, основанной на анализе текущих и перспективных квалификационных профилей. Ключевыми инструментами выступают мониторинг вакансий, анализ отраслевой динамики и технологических трендов. Статистические модели учитывают демографические показатели, миграционные потоки и инвестиционные планы предприятий. Результаты прогнозирования формируют основу для разработки целевых образовательных программ. Таким образом эффективное взаимодействие образовательных учреждений с промышленными предприятиями реализуется через создание совместных рабочих групп по разработке учебных планов, проведении стажировки студентов, привлечение практиков к преподаванию и формированию заказов на подготовку кадров. Такое сотрудничество обеспечивает соответствие компетенций выпускников реальным производственным требованиям.

Внедрение системы оперативной корректировки образовательных программ базируется на регулярном мониторинге изменений рыночной конъюнктуры и технологических инноваций. Механизмы включают ежегодный аудит учебных планов, гибкое перераспределение ресурсов между дисциплинами и создание резервных модулей, которые позволяют образовательным организациям оперативно реагировать на структурные сдвиги в экономике региона.

Оптимизация нормативно-правовой базы выступает ключевым условием реализации региональных образовательных проектов. Совершенствование законодательства должно устранять противоречия между федеральными и региональными регуляторными нормами. Особое внимание следует уделить разработке целевых программ, предусматривающих налоговые льготы для участников образовательных инициатив. Это создаёт правовые предпосылки для повышения инвестиционной привлекательности сферы образования.

Создание специализированных управленческих структур необходимо для координации образовательных программ развития регионов. Эти органы должны объединять представителей органов власти, образовательных учреждений и бизнес-сообщества. Их ключевой функцией становится синхронизация образовательных инициатив с потребностями региональной экономики. Подобные структуры повышают эффективность использования ресурсов за счёт централизации процессов планирования и контроля. Оценка финансовых рисков требует разработки комплексных методик анализа бюджетной устойчивости и окупаемости образовательных проектов. Особое внимание уделяется рискам недофинансирования, изменения макроэкономических условий и демографических факторов. Для их минимизации предлагается создание резервных фондов и использование инструментов страхования. Данные механизмы повышают надёжность реализации долгосрочных образовательных инициатив в условиях нестабильности.

Проведённое исследование подтвердило системообразующую роль образования как ключевого драйвера регионального экономического развития. Установлена устойчивая положительная взаимосвязь между инвестициями в образовательную инфраструктуру и динамикой валового регионального продукта, при этом степень влияния варьируется в зависимости от структуры экономики региона и уровня его технологического развития. Эмпирический анализ позволил выявить ряд закономерностей. В частности, выявлено, что увеличение доли населения с высшим образованием сопровождается ростом производительности труда и усилением инновационной активности, особенно в регионах с развитой образовательной и научно-производственной инфраструктурой. Установлено, что максимальная экономическая отдача достигается при сочетании инвестиций в образование с развитием цифровой и инновационной инфраструктуры региона. Таким образом, полученные результаты подтверждают, что образовательные инвестиции обладают выраженным мультипликативным эффектом и выступают стратегическим инструментом повышения конкурентоспособности регионов и снижения территориальных диспропорций.

Научный руководитель: профессор, доктор технических наук Сиротина Л.К.
Scientific supervisor: Professor, Grand PhD in Engineering sciences, Sirotina L.K.

Список литературы

1. Крамаренко А.И., Абдимумин К.А. Трансформация концепции человеческого капитала в условиях цифровой экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2026. №1. С. 132–138.
2. Убайдуллаев Б.С. Инвестиции в человеческий капитал как драйвер устойчивого экономического роста в цифровую эпоху // Экономика и социум. 2024. №6. С. 1–5.
3. Майорова М.А., Ковырина К.И. Инновационное развитие российских регионов и производительность труда: верификация взаимосвязи // Финансовый менеджмент. 2025. №11. С. 467–471.
4. Королёва Е.В., Ефремова М.О., Попова С. Исследование влияния образовательной деятельности на экономическое развитие регионов // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. №41. С. 147–151.
5. Георгиев М.М. Экономика в образовании, модели финансирования образования // Московский экономический журнал. 2021. №9. С. 263–267.
6. Гареева Д. Р., Шеломенцев А. Г. Роль университетов в социально-экономическом развитии регионов // Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2023. №4. С. 428–439.
7. Магомедова Д.Х. Современные информационные технологии в сфере образования как фактор устойчивого экономического развития // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. №12. С. 45–50.

8. Убайдуллаев Б.С. Инвестиции в человеческий капитал как драйвер устойчивого экономического роста в цифровую эпоху // Экономика и социум. 2024. №6. С. 1–5.
9. Федотов А.В., Полушкина Е.А. Методология и особенности оценки экономического эффекта от внедрения моделей цифровой образовательной среды в системах среднего профессионального и высшего образования // Вестник РУДН. Серия: Информатизация образования. 2021. №1. С. 62–80.

References

1. Kramarenko A.I., Abdimumin K.A. Transformatsiya kontseptsii chelovecheskogo kapitala v usloviyakh tsifrovoy ehkonomiki // Ehkonomika i biznes: teoriya i praktika. 2026. №1. S. 132–138.
2. Ubaidullaev B.S. Investitsii v chelovecheskii kapital kak draiver ustoichivogo ehkonomicheskogo rosta v tsifrovuyu ehpokhu // Ehkonomika i sotsium. 2024. №6. S. 1–5.
3. Maiorova M.A., Kovyrshina K.I. Innovatsionnoe razvitie rossiiskikh regionov i proizvoditel'nost' truda: verifikatsiya vzaimosvyazi // Finansovyi menedzhment. 2025. №11. S. 467–471.
4. Koroleva E.V., Efremova M.O., Popova S. Issledovanie vliyaniya obrazovatel'noi deyatel'nosti na ehkonomicheskoe razvitie regionov // Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya. 2022. №41. S. 147–151.
5. Georgiev M.M. Ehkonomika v obrazovanii, modeli finansirovaniya obrazovaniya // Moskovskii ehkonomicheskii zhurnal. 2021. №9. S. 263–267.
6. Gareeva D. R., Shelomentsev A. G. Rol' universitetov v sotsial'no-ehkonomicheskom razvitii regionov // Vestnik nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta. 2023. №4. S. 428–439.
7. Magomedova D.Kh. Sovremennye informatsionnye tekhnologii v sfere obrazovaniya kak faktor ustoichivogo ehkonomicheskogo razvitiya // Ehkonomika: vchera, segodnya, zavtra. 2024. №12. S. 45–50.
8. Ubaidullaev B.S. Investitsii v chelovecheskii kapital kak draiver ustoichivogo ehkonomicheskogo rosta v tsifrovuyu ehpokhu // Ehkonomika i sotsium. 2024. №6. S. 1–5.
9. Fedotov A.V., Polushkina E.A. Metodologiya i osobennosti otsenki ehkonomicheskogo ehffekta ot vnedreniya modelei tsifrovoy obrazovatel'noi sredy v sistemakh srednego professional'nogo i vysshego obrazovaniya // Vestnik RUDN. Seriya: Informatizatsiya obrazovaniya. 2021. №1. S. 62–80.

УДК 67.017(679.7)

Е.В. Дорошенко

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

РАЗВИТИЕ И АДАПТАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ПОЛНОГО ЦИКЛА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ

© Е.В. Дорошенко, 2026

Цель исследования – исследовать развитие и адаптацию инструментов бережливого производства на производственных предприятиях полного цикла в условиях экономических санкций. В статье акцентируется внимание на истории бережливого производства, а также выявлении эффективных стратегий бережливого производства на производственных предприятиях полного цикла в условиях экономических санкций. Научная новизна заключается в развитии инструментов бережливого производства на производственных предприятиях полного цикла в условиях экономических санкций. В результате исследования был предложен меры развития бережливого производства для производственных предприятий полного цикла.

Ключевые слова: бережливое производство, экономические санкции, полный цикл, производственное предприятие, производственные этапы, методология, циклический интервал, временные потери, трансформация

E.V. Doroshenko

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

DEVELOPMENT AND ADAPTATION OF LEAN PRODUCTION TOOLS AT FULL-CYCLE MANUFACTURING ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SANCTIONS

The purpose of the study is to investigate the development and adaptation of lean manufacturing tools at full-service manufacturing enterprises under the conditions of economic sanctions. The article focuses on the history of lean production, as well as the identification of effective strategies of lean production at full-cycle manufacturing enterprises in the conditions of economic sanctions. Scientific novelty consists in the development of tools of lean production at full-cycle manufacturing enterprises in the conditions of economic sanctions. As a result of the study was proposed measures for the development of lean production for full-cycle manufacturing enterprises.

Keywords: lean manufacturing, economic sanctions, full cycle, manufacturing enterprise, production stages, methodology, cycle interval, time losses, transformation

Введение международных экономических санкций в отношении Российской Федерации в период с 2014 по 2025 годы, привело к отсутствию прямого доступа к глобальным рынкам сырья, оборудования и инструментальной оснастки для российских производственных предприятий, существенному усложнению логистики и, как следствие, необходимости поиска локальных решений. Однако, такие решения в силу срочности импортозамещения не могут обеспечить стабильность и повторяемость производства с неизменным качеством и стоимостью.

Актуальность исследования заключается в том, что вышеизложенные факторы оказывают наибольшее влияние на деятельность производственных предприятий полного цикла и приводят к перепроизводству, ожиданию и дополнительным запасам сырья вследствие нестабильности поставок, дополнительным этапам обработки, браку и дефектам за счет отсутствия требуемого качества поставляемого сырья и оснастки, ненужной транспортировке по причине усложнившейся логистики и санкционных запретов, перегрузке и простоя вследствие отсутствия возможности долгосрочного планирования и общей неопределенности на рынках. Перечисленные выше последствия являются основными видами потерь, рассматриваемыми в рамках концепции бережливого производства, и их влияние может быть минимизировано путем развития и адаптации принципов и инструментов «Бережливого производства» на производственных предприятиях.

Стратегии бережливого производства заслуживают пристального внимания в исследованиях из-за их критической значимости. Бережливое производство, как концепция, выделяется среди других подходов управлению своей способностью эффективно минимизировать издержки и оптимизировать процессы. Изучение такого вида производственной деятельности открывает путь к детальному пониманию методов повышения эффективности операций.

Основные идеи и методы бережливого производства были предложены американским капиталистом Г. Фордом в 1913 году, когда на его автомобильных заводах была введена новая система организации производства. Впервые они были полностью проданы в Японии компанией Toyota Motor Corporation в 1943 году. Тайити Оно начал строить специальную систему организации производства под названием «Продуктовая система Тойота» [5].

Форд организовал производственные этапы в технологическом порядке, используя, по возможности, специальные машины и датчики «годен, нет» (стар, стоп). Это позволило производить и собирать компоненты, которые идут в автомобиль, всего за несколько минут и доставлять идеально подобранные компоненты прямо на конвейер. По сравнению с производственной практикой американцев того времени это был поистине революционный прорыв. Суть заключалась в том, чтобы разделить операции всех процессов сборки готового изделия. После отбора операций была проведена их стандартизация, что позволило значительно улучшить качество [2, с. 186].

В истории бережливого производства, как и любого другого, были взлеты и падения. Проблема с системой Форда заключалась не в потоке: он мог регулярно, каждые несколько дней, проверять товарно-материальные запасы всей компании. Главной проблемой было единообразие. Модель Т была ограничена одним цветом. Эта модель также была ограничена одной спецификацией. Поэтому до окончания производства в 1926 году все шасси Model T были одинаковыми. (Заказчику предлагалось 4-5 вариантов кузова, в самом конце производственной линии добавлялась функция внешних поставщиков.) Фактически каждый автомобиль на Форде собирался в одном варианте, и фактически никаких изменений не было [3, с. 4834].

Автомобильный рынок стал требовать разнообразия, в том числе и в модельном ряду. Другие автопроизводители отреагировали на спрос на многие модели, предложив множество опций. Но работали с запасами, и от стадии проектирования до внедрения в серию прошло очень много времени, а кроме того, само время производства оставалось долгим. Постепенно они заполняли производственные цеха все большим количеством запасных частей и станков. Временная задержка между этапами процесса и маршрутизация особенно сложных деталей требовали все более сложных систем управления информацией. Их кульминацией стали компьютеризированные системы планирования материалов.

В Советском Союзе А.К. Гастев заложил основы системы НОТ, отразив черты аналогичных концепций научной организации труда. Тем не менее, концепции, лежащие в основе бережливого производства, на многие десятилетия опережали принятие их коммерческими сферами, оставаясь непризнанными обществом.

За период 1950-х годов Шигео Синго, коллега представителя Японии, Тайити Оно, знаменитого своим новаторским подходом, предложил значительные улучшения в рамках разрабатываемой производственной структуры для корпорации Toyota. Указанная структура, получившая наименование Toyota Production System, или TPS, олицетворяла собой рождение бережливого производства как фундаментальной доктрины в мире управления операциями. Синго, внесший весомый вклад в проработку исходной концепции Оно, акцентировал свою работу на методе быстрой замены, известном как SMED, целью которого стало минимизация производственных потерь, тем самым оптимизируя общую эффективность процессов. Воплощая принципы Генри Форда, Таичи Оно трансформировал Toyota, воплотив передовые подходы к эффективности. Он признал, что вдохновением для него послужили идеи, черпаемые из литературы Форда. Оно отметил: изучение работ предшественника положило начало его инновационным идеям.

Восьмидесятые годы XX века ознаменовались проникновением производственной методологии Toyota на территорию Запада. Исследователи из Соединенных Штатов подвергли систему тщательному анализу, выявив ключевые принципы, и на их базе сформировали концепцию, которую они окрестили термином «бережливое производство». Родоначальник данного наименования стал Джон Крафчик, который вынес обозрения профессионального сообщества, тем самым заложив основу для нового направления в производственной стратегии.

Концепция бережливого производства, зародившаяся в Toyota, задала тенденцию для эффективного управления ресурсами во множестве ниш, как родственных, так и несвязанных с автомобилестроением напрямую. Различные секторы промышленности, от профессий, связанных с выборочным внедрением инноваций, до четко настроенных механизмов непрерывной работы, трансформировали данный подход, учитывая уникальные запросы, продиктованные отраслевыми особенностями. В наши дни, подход бережливого производства наблюдается во всем спектре деловой

деятельности: от коммерческой сферы до государственного образования и иных служб, проявляя свою эффективность на многогранных площадках заботы о здоровье человека.

Несмотря на то, что бережное производство является перспективной отраслью, в настоящее время оно становится затруднительным в условиях экономических санкций.

Ныне против России предпринимаются экономические шаги, кульминацией которых стали обширные санкции. На международной экономической арене, санкции представляют собой инструмент, способный серьёзно повлиять на динамику торговых отношений, подвергая риску устойчивость и развитие экспортно-импортных операций. Обременительные меры, как правило, целятся в подрыв доверия к стратегическим секторам экономики целевой страны, что неизбежно влечёт за собой увеличение издержек на производство и распространение товаров. Результатом таких действий зачастую становится подрывание существующих и потенциального зарождения новых партнёрских уз, а также введение препятствий для нормальной реализации коммерческой деятельности, особенно актуального для операций, связанных с импортом. По сути, ограничительные меры ослабляют репутацию на международной арене, стремясь изолировать нацию и сдерживать поток инвестиций, чем закладывают фундамент для возрастания операционных рисков и создают препятствия для доступа к современным технологиям и оборудованию. Эта цепочка событий замыкается ростом операционных издержек, негативно сказывающихся на эффективности производственно-торговых процессов.

Несмотря на широко распространенное мнение о том, что экономические санкции могут полностью изолировать страну от внешнего финансирования и разорить предприятия, практика показывает обратное. В качестве иллюстрации данной тезы можно привести ситуацию с Венесуэлой, на которую в 2015 году администрацией Обамы были наложены обширные экономические ограничения. Вопреки ожиданиям, венесуэльскому правительству удалось не только найти альтернативные источники финансирования, но и привлечь существенные средства в виде миллиардных кредитов от Китая и России. С одной стороны, продолжительное действие санкционного режима неизбежно приводит к увеличению общей величины экономических потерь для санкционированной страны, поскольку необходимо искать альтернативные пути и механизмы для продолжения жизнеспособной деятельности.

С другой стороны, данная ситуация открывает перед предприятиями возможность адаптации к сложившимся условиям и разработки стратегий для обхода возложенных ограничений.

С учетом всего вышеизложенного для развития бережливого производства на производственных предприятиях полного цикла в условиях экономических санкций необходимо выполнение четырех ключевых стратегий:

1. Синхронизация поставки заказчику извне.

Внешняя синхронизация означает поставку продукта заказчику в необходимом объеме, в соответствии с производственным графиком на предприятии. Предприятие хочет удовлетворить все потребности клиента, но не перепроизводить продукцию и создавать избыточные запасы. Данные инструменты позволяют достичь такого баланса.

Чтобы добиться согласования между поставщиком и заказчиком, важно обеспечить выполнение договорных обязательств по объемам поставок. Это требует не только учета обычных колебаний в спросе и предложении, но и наличия развитой производственной инфраструктуры. В системе производства, которая всегда готова к экспедированию товаров, критическая роль принадлежит поставкам качественного сырья, надежности производственного оборудования, стабильности производственных циклов. При соблюдении этих условий, различия в объемах поставок должны минимизироваться, что способствует бесперебойной синхронизации производственного и поставочного процессов.

Тем не менее, все равно будут различия в запасах, поэтому понадобится запас запасных частей, чтобы компенсировать эти различия. Кроме того, предприятие хочет быть синхронизированным с заказчиком, то придется учитывать изменения спроса. Для этого варианта потребуется буферный запас.

Необходимо использовать следующие инструменты:

- расчет такта, который позволит понять, с какой скоростью клиент обычно желает получать продукцию. Это основная отправная точка для всех расчетов производительности. Это часто называют выравниванием ставок. Руководство предприятия хочет избежать взлетов и падений нормального производства и быстро стабилизировать темпы;

- циклические, буферные и предохранительные запасы являются товарно-материальными запасами, но они являются определением необходимых запасов. Циклический запас необходим для обеспечения нормальных поставок самовывозом, буферных запасов, которые будут учитывать колебания спроса, и резервных запасов позаботится о внутренних изменениях в поставках. Резервные объемы предназначены для адаптации к стандартным вариациям, в области как потребности, так и доступности ресурсов, с целью обеспечения сохранения производственных операций в их первоначальном состоянии с максимальной стабильностью;

- в ситуациях, когда на определенной линии изготовления задействован выпуск множества типов изделий, применяется методика стандартизации составов или изготавливаемых товаров. Это позволяет обеспечить единообразие и качество конечной продукции, независимо от разнообразия производимых артикулов. Цель выравнивания состоит в том, чтобы избежать изготовления партии модели А, а затем партии модели В, и вместо этого производить оба продукта одновременно, по одному за раз, в соответствии с требованиями заказчика. Предприятие пытается внешне синхронизироваться с уровнем спроса заказчика.

2. Синхронизация производства внутри компании.

Оптимизация процесса трансформации материалов требует, чтобы разбиение задач на под этапы осуществлялось с целью обеспечения их одинаковой продолжительности. Это достигается через стремление к тому, чтобы продолжительность каждого из-под этапов строго в сумме соответствовала периоду повторения главного цикла. Совершенство циклической структуры заметно, когда сравнение временных интервалов обработки подтверждает их полную синхронность.

Ключевым инструментом, используемым для внутренней синхронизации, является базовое исследование времени в сочетании с балансировочным исследованием и графиком. Балансировочная схема обеспечивает мгновенный анализ трёх ключевых элементов в динамике процесса, включая:

- гармонизацию циклических интервалов каждой операции;
- временные потери, вызванные нарушением равновесия;
- критически узкие зоны в структуре процедуры [1, с. 338].

3. Создание потока.

Определяющим аспектом концепции потока является стремление компании избегать простоев в рамках производственных единиц. Это является особенно актуальным в условиях работы производственного предприятия с полным циклом.

4. Регулирование вытягивания.

Разработка системы регулируемого вытягивания продукции предполагает изучение и применение двойственности её основных атрибутов. На первом этапе рассматривается задача определения объемов необходимых резервных накоплений, разделённых на постоянные, циклические, а также буферные и защитные запасы, требующиеся для бесперебойного функционирования системы. Отличительной чертой таких систем является их зависимость от активации потреблением товара, что влечёт за собой сигнал к вступлению в рабочий процесс верхнего уровня - отсутствие данного сигнала эквивалентно отсутствию производственного цикла. Это подчёркивает необходимость точной настройки процесса обеспечения производства в соответствии с реальным спросом, чтобы минимизировать издержки и оптимизировать производственные мощности.

Порядок и скорость применения бережливых методов – сложная тема. Иногда используемые стратегии, тактики и навыки являются очевидными, иногда не столь очевидными, а в других случаях необходимая техника кажется совершенно нелогичной и нежелательной в применении. Тем не менее, контроль, за порядком внедрения различных стратегий, тактик и навыков бережливого производства абсолютно необходим.

При внедрении бережливого производства не нужно сразу принимать радикальные изменения. Сначала у производства должен быть продукт для продажи, должно быть хорошее руководство, хорошие специалисты по решению проблем и готовность меняться. Только тогда отдел сможет создать надежную систему качества с высоким уровнем стабильности продукта, хорошей стабильностью процесса и глубоким пониманием вариаций. Опираясь на этот фундамент, теперь предприятие может попытаться внедрить бережливое производство.

Что касается адаптации бережливого производства, то здесь необходимо отметить, что эволюция концепций оптимального производства, демонстрируя постоянный прогресс, воплощается в стремлении к интеграции различных методологий. Эти подходы, представленные как синтез Lean и Six Sigma (LSS), экологических принципов с принципами Lean Six Sigma, применением аналитики больших объемов данных в контексте Lean Six Sigma, а также объединением парадигмы Индустрии 4.0 с концепцией Lean, направлены на устранение несовершенств, процессов и максимизацию эффективности операций. Такое взаимодействие методик открывает возможности для достижения синергетического эффекта, когда объединенными усилиями реализуется устранение изъянов и повышается общий результативный потенциал подходов [4].

Изучение опыта различных организаций, несмотря на кажущуюся простоту, не гарантирует достижения аналогичных результатов без наличия уникального замысла или концепционного основания. Преимущество организаций заключается не столько в применении уникальных производственных методик, сколько в целенаправленном создании системного эффекта через интеграцию инноваций в качественную систему, что базируется на процессном управлении.

Таким образом, бережливое производство - это не то, что начинается и заканчивается, это то, что следует рассматривать как трансформацию, если предприятие настроено, чтобы она была долговечной и

устойчивой. Компания с успешной репутацией в области методов рационализации производства находится в отличном положении, чтобы поэкспериментировать с бережливым методом. Она применяет новые подходы, выбирая те конкретные методы и принципы, которые наилучшим образом соответствуют ее производственной системе, продукту и человеческому коллективу. Кроме того, в современной реальности, вопросы развития и адаптации принципов бережливого производства превращаются в фундаментальный инструмент укрепления позиций компаний на рынке, позволяя им выстраивать стратегии повышения конкурентных преимуществ.

Научный руководитель: профессор кафедры менеджмента, доцент, доктор технических наук Сиротина Л.К.

Supervisor: Professor of Management Department, Associate Professor, Doctor of Technical Sciences Sirotnina L.K.

Список литературы

1. Джордж М. Бережливое производство плюс шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / М. Джордж. - М.: Манн, Иванов и Фербер. 2020. 452 с.
2. Крамер Е.В. Концепция «бережливое производство» как способ повышения эффективности деятельности производства / Е.В. Крамер, О.В. Скрыбина // Будущее науки - 2020: сборник научных статей 8-й Международной молодежной научной конференции: в 5 томах, Курск, 21–22 апреля 2020 года. Том 1. – Курск: Юго-Западный государственный университет. 2020. С. 186-188.
3. Куприянов А.Н. История развития бережливого производства в России и за рубежом / А. Н. Куприянов, Е. С. Черноситова // Международная научно-техническая конференция молодых ученых, Белгород, 25–27 мая 2020 года. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. 2020. С. 4834-4838.
4. Бахматова Т.Г., Бахматов М.С. Тенденции и перспективы внедрения инструментов бережливого производства // Журнал «Известия Байкальского государственного университета», 2022. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-i-perspektivy-vnedreniya-instrumentov-berezhlivogo-proizvodstva> (дата обращения: 28.03.2024)
5. Earley D. Lean manufacturing: a short guide to lean management for life and business, 2017. URL: https://etu.ru/assets/files/international/winter-school-iqmai4/02-01_the-lean-book-of-lean.pdf (date accessed: 28.03.2024)

References

1. *Dzhordzh M. Berezhlivoe proizvodstvo pljus shest sigm v sfere uslug. Kak skorost berezhlivogo proizvodstva i kachestvo shesti sigm pomagajut sovershenstvovaniju biznesa [Mann, Ivanov i Ferber]. 2020. 452 pp.*
2. *Kramer E.B. Komceptija berezhlivoe proizvodstvo kak sposob povyshenija jeffektivnosti dejatel'nosti proizvodstva [Sbornik nauchnyh statej vosmoj Mezhdunarodnoj molodezhnoj naucnoj konferencii]. Kursk. 2020. 186-188 pp.*
3. *Kuprijanova A.N. Istorija razvitija berezhlivogo proizvodstva v Rossii i za rubezhom [Mezhdunarodnoj nauchno tehnikeskau konferencija molodyh uchenyh]. Belgorod. 2020. 4834-4838 pp.*
4. *Bahmatova T.G., Bahmatov M.S. Tendencii i perspektivy vnedrenija instrumentov berezhlivogo proizvodstva [Zhurnal Izvestie Bajkal'skogo gosudarstvennogo universiteta]. 2022. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-i-perspektivy-vnedreniya-instrumentov-berezhlivogo-proizvodstva (date accessed: 28.03.2024)*
5. *Jerli D. Berezhlivoe proizvodstvo: kratkoe pukovodstvo po berezhlivomu upravlenija v zhizni i biznese. 2017. URL: https://etu.ru/assets/files/international/winter-school-iqmai4/02-01_the-lean-book-of-lean.pdf (date accessed: 28.03.2024)*

УДК 67

Е.К. Иванов

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

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЗАПУСКА МАССОВОГО ПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ МНОГОНОМЕНКЛАТУРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье исследуется проблема запуска массового производства на предприятиях с многономенклатурной группой продукции. Установлено, что в условиях сложной структуры выпуска и высокой динамичности производственной среды решение о расширении партии не может приниматься только исходя из снижения удельной себестоимости. После определенного предела укрупнение партии приводит к росту совокупных затрат и усилению организационных ограничений. Поэтому появляется необходимость создания адаптивной модели управления запуском массового производства, ориентированной на согласование размера партии, загрузки оборудования, состояния запасов и устойчивости всей производственной программы. Сделан вывод о том, что именно адаптивное управление выступает ключевым условием эффективного масштабирования выпуска на многономенклатурных предприятиях

Ключевые слова: многономенклатурное производство, массовое производство, адаптивное управление, размер партии, себестоимость, производственное планирование, технологический суверенитет, производственная устойчивость

E.K. Ivanov

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

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS OF LAUNCHING MASS PRODUCTION IN A MULTI-PRODUCT ENTERPRISE ENVIRONMENT

The article examines the problem of launching mass production at enterprises with a wide product range. It has been established that under conditions of a complex production structure and a highly dynamic production environment, the decision to increase batch size cannot be based solely on reducing unit cost. Beyond a certain threshold, batch enlargement leads to an increase in total costs and a strengthening of organizational constraints. On this basis, the need to develop an adaptive management model for launching mass production is substantiated, with the model focused on aligning batch size, equipment utilization, inventory status, and the stability of the overall production program. It is concluded that adaptive management is the key condition for effective production scaling at multi-product enterprises.,

Keywords: multi-product production, mass production, adaptive management, batch size, production cost, production planning, technological sovereignty, production stability

В современных условиях развития российской промышленности проблема запуска массового производства на предприятиях с многономенклатурной группой продукции приобретает особую актуальность. Это обусловлено долгосрочной стратегией, которую выбрало наше государство на ближайшие годы. Она заключается в расширении его влияния на промышленный сектор и поддержке производств. Так в современной экономической повестке промышленное развитие рассматривается как основа общего экономического роста. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года, закрепивший национальные цели развития на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года, прямо выделяет такие ориентиры, как «Устойчивая и динамичная экономика» и «Технологическое лидерство». Эти формулировки отражают переход от логики локального совершенствования отдельных отраслей к модели системного укрепления производственного потенциала страны. В таких условиях промышленное предприятие выступает не просто хозяйствующим субъектом, а участником реализации национальных задач, от которого требуется способность быстро адаптироваться к изменениям спроса, расширять выпуск приоритетной продукции и обеспечивать устойчивое качество в условиях возрастающей конкуренции и ресурсных ограничений [1].

Не менее важна и текущая производственная конъюнктура. По данным Росстата, в январе-декабре 2024 года промышленное производство в России выросло на 4,6 процента, а в декабре 2024 года по

отношению к декабрю 2023 года прирост составил 8,2 процента. Одновременно в материалах Росстата по обследованию деловой активности фиксировался средний уровень загрузки производственных мощностей в обрабатывающих производствах на уровне 61 процента. Дополнительно на стоимость производственных решений влияет динамика цен производителей: по данным Росстата, в декабре 2024 года индекс цен производителей промышленных товаров составил 107,9 процента по отношению к декабрю 2023 года. Такое сочетание факторов означает, что предприятие вынуждено одновременно увеличивать выпуск и жестко контролировать издержки, причем делать это в условиях уже достаточно напряженной загрузки оборудования [2-4].

Другим важным направлением развития российской промышленности на ближайшие годы является увеличение доли инновационных технологий в производственном процессе. В Концепции технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года, подчеркивается необходимость формирования высокотехнологичной, инновационно-ориентированной экономики. В рамках данной логики особую значимость приобретают вопросы ускоренного перехода от разработки и освоения продукции к ее серийному и массовому производству. Иными словами, сам факт создания новой продукции уже не является достаточным условием технологического развития. Ключевое значение приобретает способность промышленности обеспечить тиражирование разработанных решений, их масштабирование и последующее устойчивое присутствие на внутреннем и внешнем рынках. По этой причине запуск массового производства следует рассматривать как необходимое звено между инновационной разработкой и экономическим эффектом от ее промышленного применения [5].

Это подтверждают данные статистического сборника НИУ ВШЭ «Индикаторы инновационной деятельности: 2024», уровень инновационной активности организаций в 2022 году составил 11,0 процента, а в обрабатывающих производствах 15,6 процента. Затраты на инновационную деятельность в обрабатывающих производствах достигли 1 156 538,2 млн руб., следовательно, предприятия расширяют выпуск не в условиях стабильной и неизменной номенклатуры, а в ситуации одновременного освоения новых и модернизированных изделий. Это усиливает сложность запуска массового производства, поскольку необходимость стандартизации производственного потока сочетается с сохраняющейся вариативностью технологических маршрутов, оснастки и требований к качеству [6].

То есть для современных предприятий из промышленного сектора становится необходимым не только расширять объемы своего производства, но и выживать в условиях постоянного появления инновационных продуктов на рынке. Так в последние годы на государственном уровне были зафиксированы долгосрочные ориентиры промышленной модернизации. В сентябре 2023 года Правительство Российской Федерации утвердило обновленную Сводную стратегию развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2030 года и на период до 2035 года. Данный документ ориентирует промышленный комплекс на повышение устойчивости, ускорение структурной трансформации и расширение производственных возможностей в стратегически значимых секторах. В числе приоритетных направлений особое место занимает достижение технологического суверенитета, что предполагает способность отечественных предприятий не только разрабатывать и осваивать новые виды продукции, но и обеспечивать их стабильный выпуск в промышленных масштабах. Это еще раз подчеркивает, что проблема запуска массового производства актуальна на сегодняшний день и требует решения, для выполнения долгосрочных государственных стратегий [7].

Но для предприятий с многономенклатурной группой продукции исполнение перечисленных выше задач, становится особенно сложным. В отличие от узкоспециализированных производств, такие предприятия функционируют в условиях одновременного выпуска большого числа изделий, различающихся по конструкции, трудоемкости, маршрутам обработки, требованиям к материалам и срокам выполнения заказов. Поэтому переход к массовому выпуску по отдельной продуктовой группе затрагивает не только объемы производства как таковые, но и всю внутреннюю архитектуру производственной системы. Возникает необходимость перераспределения оборудования, корректировки графиков снабжения, изменения очередности запуска партий, пересмотра загрузки персонала и усиления координации между подразделениями. В результате запуск массового производства выступает уже не как локальное управленческое решение, а как комплексное организационно-экономическое преобразование.

Именно в этом контексте проблема запуска массового производства должна рассматриваться как элемент реализации долгосрочных национальных приоритетов. Если государство ориентирует промышленность на технологическое лидерство, импорт независимость и устойчивый рост, то на уровне предприятия это означает необходимость формирования таких механизмов управления, которые позволяют не только создавать и осваивать новые изделия, но и быстро переводить их в режим стабильного, экономически эффективного и масштабируемого выпуска. Следовательно, актуальность рассматриваемой проблемы определяется соединением макроэкономических и микроэкономических факторов. С одной стороны, она продиктована стратегическими установками промышленной политики страны. С другой стороны, она обусловлена практическими трудностями, с которыми сталкиваются многономенклатурные предприятия при попытке нарастить выпуск продукции без нарушения общей

устойчивости производственной программы. Вместе с тем указанные предпосылки требуют более детального рассмотрения на уровне экономических параметров производственного процесса. Одним из ключевых аспектов, позволяющих раскрыть практическую сущность данной проблемы, является изменение стоимости производства при увеличении партии изделия.

На начальном этапе укрупнение партии обычно приводит к снижению удельной себестоимости. Это происходит потому, что подготовительно-заключительные затраты, затраты на переналадку, настройку оборудования и контроль первых изделий распределяются на большее число единиц продукции. Кроме того, сокращается частота переключений между позициями, возрастает ритмичность работы оборудования и уменьшается доля локальных простоев. Подобная логика традиционно учитывается в задачах организации и планирования производства, где размер партии соотносится с подготовительно-заключительным временем, потерями на переналадку и длительностью производственного цикла. Эта зависимость может быть представлена в виде таблицы 1.

Таблица. 1. Изменение структуры затрат при увеличении партии изделия

Размер партии	Прямая удельная себестоимость изделия	Совокупная стоимость производственной программы
Малая партия	Высокая из-за большой доли затрат на запуск, переналадку и контроль первых единиц	Относительно устойчива, но выпуск малоэффективен по отдельной позиции
Средняя партия	Снижается за счет распределения подготовительно-заключительных затрат и более стабильной загрузки оборудования	Обычно является наиболее рациональной зоной, так как сочетает приемлемую себестоимость и управляемый объем запасов
Крупная партия	Может продолжать снижаться по прямым затратам на единицу изделия	Начинают расти запасы, незавершенное производство, внутрипроизводственная логистика и нагрузка на узкие места
Избыточно крупная партия	Формально низкая по конкретному изделию	Увеличивается из-за срывов по другой номенклатуре, перегрузки оборудования, роста складских и координационных потерь

Для многономенклатурного предприятия критическим становится тот факт, что после достижения некоторого порогового значения рост партии начинает генерировать обратный эффект. Увеличиваются складские запасы сырья и готовой продукции, возрастает объем незавершенного производства, повышается нагрузка на внутреннюю логистику, усложняется координация между участками, возрастает вероятность образования очередей на узких местах. Одновременно происходит вытеснение из производственного графика других номенклатурных позиций, что может вести к нарушению сроков по сопутствующим заказам и к росту суммарных потерь предприятия. Следовательно, в многономенклатурной системе необходимо различать прямую удельную себестоимость конкретного изделия и совокупную стоимость производственной программы. Первая может снижаться, тогда как вторая после некоторой точки начинает возрастать.

Для более наглядного представления этой закономерности целесообразно использовать следующую аналитическую зависимость, представленную в формуле 1.

$$C_{ед}(Q) = C_{пер} + \frac{3_{пз}}{Q} + \frac{3_{хр}(Q)}{Q} + \frac{3_{коорд}(Q)}{Q} \quad (1)$$

Где

$C_{ед}(Q)$ - это полная удельная стоимость единицы продукции при размере партии Q ;

$C_{пер}$ - переменные затраты на единицу;

$3_{пз}$ - подготовительно-заключительные затраты на партию;

$3_{хр}(Q)$ - совокупные затраты на хранение, перемещение и обслуживание запасов;

$3_{коорд}(Q)$ - потери координации, возникающие вследствие вытеснения других изделий, перегрузки узких мест и роста сложности управления.

Содержательно данная зависимость показывает, что при малом объеме партии доминирует доля подготовительно-заключительных затрат, а при чрезмерно большом объеме - начинают доминировать затраты на хранение и системные координационные потери. Отсюда вытекает существование экономически рациональной зоны партии, в пределах которой достигается минимальная полная стоимость единицы продукции без разрушения устойчивости производственной программы.

Для наглядности проведем расчет исходя из следующих условных данных:

переменные затраты на единицу продукции 8 000 руб.;

подготовительно-заключительные затраты на партию 120 000 руб.;

затраты на хранение и внутрипроизводственное перемещение возрастают по мере укрупнения партии;

координационные потери появляются после выхода за пределы рациональной загрузки.

Результаты расчетов представлены в таблице 2

Таблица 2. Условный расчет изменения удельной стоимости при увеличении партии изделия

Размер партии, шт.	Спер, руб.	Зпз, руб.	Зхр, руб.	Зкоорд, руб.	Полная стоимость партии, руб.	Сед(Q), руб./шт.
100	800 000	120 000	10 500	0	930 500	9 305
300	2 400 000	120 000	22 500	0	2 542 500	8 475
600	4 800 000	120 000	90 000	40 000	5 050 000	8 417
1000	8 000 000	120 000	250 000	180 000	8 550 000	8 550
1500	12 000 000	120 000	562 500	450 000	13 132 500	8 755

Приведенный расчет позволяет сделать несколько принципиальных выводов. Во-первых, переход от партии в 100 единиц к партии в 300 и 600 единиц действительно сопровождается заметным снижением удельной стоимости. Во-вторых, начиная с определенного диапазона эффект дальнейшего укрупнения ослабевает, а затем становится отрицательным. В данном примере минимальное значение достигается при партии около 600 единиц. При дальнейшем росте партии до 1000 и 1500 единиц начинают доминировать расходы на хранение, перемещение и координацию, вследствие чего полная удельная стоимость возрастает. Тем самым подтверждается, что экономически рациональная партия на многономенклатурном предприятии не совпадает с максимально возможной по загрузке оборудования. Следует также отметить, что в приведенном условном расчете не учитывались возможные затраты на кооперационное производство, включая нанесение покрытий, термическую обработку, выполнение отдельных специализированных операций сторонними организациями и связанные с этим логистические издержки. Между тем в реальной производственной практике величина данных затрат также зависит от размера партии, сроков передачи изделий во внешнюю кооперацию и уровня загрузки смежных исполнителей, что может дополнительно влиять как на $Z_{хр}(Q)$, отражающие совокупные затраты на хранение, перемещение и обслуживание запасов, так и на $Z_{коорд}(Q)$, характеризующие потери координации, возникающие вследствие вытеснения других изделий, усложнения производственных связей и нарушения ритмичности выполнения общей программы..

В связи с этим, особое значение приобретают методы адаптивного планирования и цифрового сопровождения производственных решений. Работы 2024 года по совершенствованию принципов автоматизированного планирования многономенклатурных технологических процессов и по развитию теории их проектирования показывают, что в условиях сложной номенклатуры эффективное решение возможно только при наличии обратной связи о текущем состоянии производственной системы, загрузке оборудования и вариантах технологических маршрутов. Следовательно, запуск массового производства должен строиться на основе не жестко заданного плана, а механизма оперативного перепланирования, который позволяет своевременно корректировать размер партии, очередность запуска и распределение ресурсов [8;9].

Системный анализ влияния размера партии на эффективность многономенклатурного производства предполагает не только выявление изменений в структуре затрат, но и рассмотрение сопутствующих организационных рисков, а также управленческих механизмов их минимизации. Поэтому целесообразно обобщить эффекты, которые возникают при укрупнении партии, и соотнести их с характерными ограничениями производственной системы и соответствующими управленческими решениями для ликвидации рисков. Такая группировка позволяет более четко определить границы экономически рационального укрупнения партии. Результаты данного обобщения представлены в таблице 3.

Таблица 3. Управленческие последствия выбора размера партии на многономенклатурном предприятии

Зона партии	Основной экономический эффект	Основной риск	Управленческое решение
Малая	Высокая гибкость	Высокая удельная себестоимость	Сокращение времени переналадки, укрупнение до рационального уровня
Средняя	Баланс себестоимости и устойчивости	Требуется точная координация	Поддержание стабильного ритма, контроль загрузки узких мест

Окончание Таблицы 3.

Зона партии	Основной экономический эффект	Основной риск	Управленческое решение
Крупная	Локальное снижение прямых затрат	Рост запасов и незавершенного производства	Ограничение партии, проверка по критерию полной стоимости
Избыточно крупная	Формальная экономия по одной позиции	Срыв сроков по другой номенклатуре, перегрузка системы	Возврат к адаптивному планированию, дробление партии

С практической точки зрения это означает необходимость перехода от статического понимания запуска к адаптивной модели управления. В такой модели сначала выделяется номенклатурная группа, действительно значимая для масштабирования с точки зрения спроса, стратегии и маржинальности. Затем оцениваются узкие места по оборудованию, оснастке, поставкам материалов и трудовым ресурсам. После этого определяется не максимальный, а экономически рациональный размер партии, который проходит проверку через пилотный запуск. И только на основе фактических данных о времени цикла, качестве, запасах и загрузке оборудования осуществляется переход к устойчивому массовому выпуску. Подобный подход согласуется с современной научной повесткой, где эффективное управление многономенклатурными процессами связывается с автоматизированным планированием, учетом текущего состояния системы и гибким перераспределением производственных заданий

Научная новизна предлагаемого подхода состоит в том, что запуск массового производства на предприятии с многономенклатурной группой продукции интерпретируется как управляемый организационно-экономический переход, в котором критерием эффективности выступает не только снижение себестоимости единицы изделия, но и сохранение устойчивости всей производственной программы. Такая постановка вопроса позволяет по-новому оценивать целесообразность укрупнения партии: не по принципу максимизации загрузки отдельного оборудования, а по принципу согласования производственной, ресурсной и стоимостной логики развития предприятия

Таким образом, проблема запуска массового производства на предприятиях с многономенклатурной группой продукции имеет как прикладное, так и стратегическое значение. С одной стороны, рост промышленного выпуска, высокая загрузка мощностей и повышение цен производителей усиливают требования к эффективности производственных решений. С другой стороны, государственные ориентиры до 2030 и 2035 года требуют от промышленности способности масштабировать выпуск конкурентоспособной продукции в логике технологического суверенитета и технологического лидерства. В этих условиях запуск массового производства должен рассматриваться не как механическое увеличение партии, а как комплексная задача согласования размера партии, структуры затрат, производственного планирования, управления запасами и цифрового сопровождения. Именно такой подход позволяет превратить многономенклатурность из источника организационной нестабильности в основу гибкого и экономически устойчивого промышленного развития.

Научный руководитель: профессор кафедры менеджмента, доцент, доктор технических наук Сиротина Л.К.

Supervisor: Professor of Management Department, Associate Professor, Doctor of Technical Sciences *Sirotnina L.K.*

Список литературы

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309.
2. Федеральная служба государственной статистики. О промышленном производстве в 2024 году. 5 февр. 2025 г. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/10_05-02-2025.html
3. Федеральная служба государственной статистики. Деловая активность организаций в России в июле 2024 года. 31 июля 2024 г. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/117_31-07-2024.html
4. Федеральная служба государственной статистики. Об индексе цен производителей промышленных товаров в декабре 2024 года. 29 янв. 2025 г. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/7_29-01-2025.html
5. Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 г. № 1315-р.

6. Индикаторы инновационной деятельности: 2024: статистический сборник / В. В. Власова, Л. М. Гохберг, Г. А. Грачева [и др.] ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 260 с.
7. Об утверждении Сводной стратегии развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2030 года и на период до 2035 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 6 июня 2020 г. № 1512-р : в ред. распоряжения Правительства Российской Федерации от 9 сентября 2023 г. № 2436-р. Доступ из справочно-правовой системы КонсультантПлюс»
8. Митин С. Г., Бочкарёв П. Ю. Совершенствование принципов автоматизированного планирования многономенклатурных технологических процессов механообработки // Научные технологии в машиностроении. 2024. № 1. С. 16-22.
9. Бочкарев П. Ю. Развитие теории и принципов планирования многономенклатурных технологических процессов механообработки и сборки // Научные технологии в машиностроении. 2024. № 9. С. 25-32.

References

1. Natsional'nykh tselyakh razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2030 goda i na perspektivu do 2036 goda: Ukaz Prezidenta Rossiyskoy Federatsii ot 7 maya 2024 g. No. 309.
2. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki. O promyshlennom proizvodstve v 2024 godu. 5 fevr. 2025 g. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/10_05-02-2025.html
3. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki. Delovaya aktivnost' organizatsiy v Rossii v iyule 2024 goda. 31 iyulya 2024 g. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/117_31-07-2024.html
4. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki. Ob indekse tsen proizvoditeley promyshlennykh tovarov v dekabre 2024 goda. 29 yanv. 2025 g. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/7_29-01-2025.html
5. Ob utverzhdenii Kontseptsii tekhnologicheskogo razvitiya na period do 2030 goda: rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 20 maya 2023 g. No. 1315-r.
6. Vlasova V.V., Gokhberg L.M., Gracheva G.A. et al. Indikatory innovatsionnoy deyatel'nosti: 2024: statisticheskiy sbornik. Nats. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki». Moscow, ISIEZ VShE, 2024. 260 p
7. Ob utverzhdenii Svodnoy strategii razvitiya obrabatyvayushchey promyshlennosti Rossiyskoy Federatsii do 2030 goda i na period do 2035 goda: rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 6 iyunya 2020 g. No. 1512-r: v red. rasporyazheniya Pravitel'stva Rossiyskoy Federatsii ot 9 sentyabrya 2023 g. No. 2436-r. Dostup iz spravочно-pravovoy sistemy «Konsul'tantPlyus».
8. Mitin S.G., Bochkarev P.Yu. Sovershenstvovanie printsipov avtomatizirovannogo planirovaniya mnogonomenklaturnykh tekhnologicheskikh protsessov mekhanobrabotki. *Naukoemkie tekhnologii v mashinostroenii*, 2024, no. 1, pp. 16-22.
9. Bochkarev P.Yu. Razvitie teorii i printsipov planirovaniya mnogonomenklaturnykh tekhnologicheskikh protsessov mekhanobrabotki i sborki. *Naukoemkie tekhnologii v mashinostroenii*, 2024, no. 9, pp. 25-32.

УДК 005.7:339.9

А.Р. Курьянова

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

ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ЗАРУБЕЖНОГО ПРИСУТСТВИЯ КОМПАНИИ ИНЖЕНЕРНЫХ УСЛУГ

Статья посвящена проблеме проектирования операционных моделей зарубежного присутствия инжиниринговых компаний в условиях углубления международного разделения труда в сфере услуг. Обосновано, что специфика инжиниринга (высокая сложность, кастомизация, совпадение производства и потребления, обязательность физического присутствия) предъявляет особые требования к организации зарубежных подразделений, которые не могут быть удовлетворены за счёт копирования моделей производственных или ИТ-компаний. На основе критического анализа существующих страновых моделей (американской, немецкой, индо-китайской) выявлена фрагментированность исследований и отсутствие целостного подхода. Автором предложена и обоснована гибридная конфигурация операционной модели, включающая шесть взаимосвязанных блоков: форма присутствия, распределение функций, контур управления, ресурсный контур, контур взаимодействия с внешней средой и контур оценки эффективности. Ключевой принцип модели – централизация ключевых инженерных компетенций (концептуальное проектирование, НИОКР) при максимальной локализации операционных и регуляторных функций (строительный надзор, взаимодействие с регуляторами, управление контрактами). Разработанная модель может служить основой для стратегии выхода российских инжиниринговых компаний на зарубежные рынки.

Ключевые слова: инжиниринг, операционная модель, зарубежное присутствие, интернационализация, централизация и децентрализация, распределение функций, стратегия выхода на внешние рынки.

A.R. Kuryanova

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

OPERATIONAL MODEL OF FOREIGN PRESENCE OF AN ENGINEERING SERVICES COMPANY

The article is devoted to the problem of designing operational models of foreign presence of engineering companies in the context of deepening international division of labor in the service sector. It is substantiated that the specifics of engineering (high complexity, customization, coincidence of production and consumption, mandatory physical presence) impose special requirements on the organization of foreign branches, which cannot be satisfied by copying models of manufacturing or IT companies. Based on a critical analysis of existing country models (American, German, Indo-Chinese), the fragmentation of research and the absence of a holistic approach are revealed. The author proposes and substantiates a hybrid configuration of the operational model, including six interconnected blocks: form of presence, distribution of functions, management contour, resource contour, contour of interaction with the external environment, and performance evaluation contour. The key principle of the model is the centralization of key engineering competencies (conceptual design, R&D) with maximum localization of operational and regulatory functions (construction supervision, interaction with regulators, contract management). The developed model can serve as a basis for the strategy of Russian engineering companies entering foreign markets.

Keywords: engineering, operational model, foreign presence, internationalization, centralization and decentralization, distribution of functions, strategy for entering external markets.

Современный этап развития мировой экономики характеризуется углублением международного разделения труда, в том числе в сфере инжиниринговых услуг. В отличие от производственных или сырьевых корпораций, инжиниринговые компании обладают специфическим нематериальным активом – экспертизой, требующей особых механизмов трансфера на зарубежные рынки. Ключевым инструментом реализации стратегии выхода на внешние рынки для таких компаний выступает операционная модель зарубежного присутствия, определяющая структуру управления, распределение полномочий, финансовые потоки и логистику предоставления услуг между головным офисом и зарубежными подразделениями.

Несмотря на значительное число работ, посвящённых интернационализации компаний, вопросы проектирования операционных моделей именно для инжиниринговых услуг остаются недостаточно

проработанными. Высокая доля интеллектуального труда, проектный характер деятельности, необходимость локального технического сопровождения, совпадение производства и потребления услуги во времени и пространстве формируют особые требования к организации зарубежных подразделений. В доступной литературе недостаточно системно представлены состав операционной модели, принципы распределения функций и механизмы балансирования централизации экспертизы и локальной автономии.

Цель настоящей статьи – обосновать состав и принципы проектирования операционной модели зарубежного присутствия компании инженерных услуг. Научная проблема заключается в том, что существующие исследования не предлагают целостного, структурно оформленного ответа на два взаимосвязанных вопроса: из каких элементов должна состоять операционная модель зарубежного присутствия инжиниринговой компании и каким образом должен быть организован баланс между централизацией ключевой экспертизы и локализацией функций, требующих присутствия на месте. Предполагаемый авторский результат – выделение совокупности взаимосвязанных блоков операционной модели (форма присутствия, распределение функций, контур управления, ресурсный контур, контур взаимодействия с внешней средой, контур оценки эффективности) и обоснование гибридной конфигурации, в которой централизация ключевых инженерных компетенций сочетается с локализацией операционных и регуляторных функций.

В современной научной литературе операционная модель зарубежного присутствия рассматривается как ключевой элемент стратегии интернационализации компаний инженерных услуг. Согласно исследованию М. Крейе, глобальное предоставление услуг определяется как «применение специализированных знаний, которыми обладает компания-провайдер, для поддержки клиентов по всему миру», при этом операционная модель выступает одним из фундаментальных элементов наряду с управлением эффективностью, взаимоотношениями и кадровым обеспечением [1]. Глобально действующие компании представляют собой сеть географически распределённых организаций, включая штаб-квартиру и национальные дочерние подразделения, причём каждое подразделение имеет уникальный паттерн сетевых связей.

Анализ литературы позволяет выделить четыре фундаментальные характеристики инженерных услуг, непосредственно влияющие на проектирование операционных моделей их зарубежного присутствия. Первая – высокая степень сложности, обусловленная необходимостью интеграции материальных и нематериальных компонентов. Как отмечается в исследовательском проекте PERKS, «плохое управление процедурными знаниями может привести к ошибкам, проблемам с соблюдением требований и трудностям при вводе в должность новых сотрудников» [2]. Вторая характеристика – высокая степень кастомизации под требования конкретного заказчика, что создаёт фундаментальное напряжение между глобальной стандартизацией (экономия на масштабе) и локальной адаптацией (рост операционных издержек). Третья – трудоёмкость и прямая зависимость качества от знаний и опыта конкретных сотрудников. Четвёртая – необходимость тесного взаимодействия с заказчиком на всех этапах, включая физическое присутствие на объекте.

Воскресенская О.В. в своей работе выделяет три основные международные модели инжиниринга:

- индо-китайская модель с ориентацией на офшорный инжиниринг с минимальными затратами и созданием инновационных кластеров;
- американская модель с комплексным моноцентрическим инжинирингом, базирующемся на крупных специализированных компаниях с глобальными филиалами;
- немецкая модель с индустриальным инжинирингом с акцентом на управление подготовкой к труду, организацией работы и распределением времени, без жесткого центра управления [3].

Каждая из этих моделей представляет собой прототип операционной модели зарубежного присутствия. Для российских компаний, как будет обосновано далее, наиболее релевантной представляется гибридная конфигурация.

Из проведённого обзора литературы следует, что существующие исследования фрагментированы: они либо описывают отдельные элементы операционных моделей (формы присутствия, распределение функций), либо фиксируют противоречие между глобальной эффективностью и локальной адаптацией, но не предлагают целостной, структурно оформленной модели, пригодной для практического проектирования. Кроме того, большинство работ ориентировано на производственные или ИТ-компании, тогда как специфика инжиниринга – совпадение производства и потребления, обязательность физического присутствия, высокая роль регуляторных требований – требует отдельного подхода. В связи с этим возникает необходимость разработки системной модели, включающей не только распределение функций, но и контуры управления, ресурсов, внешних взаимодействий и оценки эффективности.

На основе синтеза проанализированных источников предлагается рассматривать операционную модель зарубежного присутствия компании инженерных услуг как совокупность шести взаимосвязанных блоков. Схема предлагаемой операционной модели представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Структура операционной модели зарубежного присутствия компании инженерных услуг

Первый блок – форма присутствия. Она варьируется от удалённого оказания услуг (минимальное присутствие) до создания проектного офиса, филиала, дочерней компании или совместного предприятия. Выбор формы определяется институциональной удалённостью, объёмом и сложностью проектов, а также политическими и экономическими рисками. Как показывает китайский опыт, для высокотехнологичных секторов создание зарубежных мощностей становится способом преодоления протекционистских барьеров [4].

Второй блок – распределение функций между головным офисом и зарубежным подразделением. Это центральный элемент операционной модели. Предлагаемое распределение отражено в таблице 1. Ключевой принцип: функции, формирующие долгосрочные конкурентные преимущества (концептуальное проектирование, ключевые инженерные компетенции), остаются централизованными, тогда как функции, требующие локального присутствия и знания местной специфики (строительный надзор, взаимодействие с регуляторами, адаптация рабочей документации под местные нормы), максимально локализуются.

Таблица 1. Распределение функций при зарубежном присутствии инжиниринговой компании

Функция	Головной офис	Зарубежное подразделение	Комментарий
Концептуальное проектирование	100%	0%	Сохранение ключевой компетенции
Рабочая документация	50%	50%	Адаптация под местные нормы

Таблица 1. (окончание) Распределение функций при зарубежном присутствии инжиниринговой компании

Функция	Головной офис	Зарубежное подразделение	Комментарий
Управление контрактами	30%	70%	Требует локальной юридической экспертизы
Закупки	20%	80%	Зависит от локализации поставщиков
Строительный надзор	0%	100%	Физическое присутствие обязательно
Пусконаладка	50%	50%	Совместная работа
Взаимодействие с регуляторами	0%	100%	Полная локализация

Источник: составлено автором на основе ([5], [6], [7])

Третий блок – контур управления. Он включает распределение полномочий по принятию решений, ответственность, контрольные точки и механизмы обратной связи. Ключевая формула успешной операционной модели может быть представлена как последовательность: сигнал, права принятия решений, защитные рамки, действие, обратная связь. Сигналы указывают на необходимость внимания, права принятия решений определяют, кто уполномочен действовать, защитные рамки задают границы допустимого риска, действие продвигает систему вперёд, а обратная связь позволяет системе улучшаться с течением времени.

Ключевыми контрольными точками в контуре управления выступают: регулярная отчётность зарубежного подразделения перед головным офисом, периодические аудиты качества инженерных решений, утверждение концептуальных и ключевых технических решений на уровне головного офиса, а также оперативные совещания по критическим отклонениям.

Четвёртый блок – ресурсный контур. Он охватывает кадры (найм, развитие компетенций, ротация), знания (механизмы трансфера экспертизы из головного офиса в зарубежное подразделение и обратно) и ИТ-инфраструктуру (системы совместного проектирования, BIM, облачные технологии). Как отмечается в практическом руководстве компании «Kent», «эксплуатация глобальных инжиниринговых центров в странах с относительно низкой стоимостью труда, таких как Индия, может быть бесценным активом для любой организации». Помимо экономии затрат, эта модель доказала свою эффективность в плане повышения производительности и улучшения использования ресурсов, однако управление такой моделью сопряжено с вызовами, связанными с различием культур, языков, часовых поясов и регуляторных требований [8].

Пятый блок – контур взаимодействия с внешней средой. Он включает отношения с заказчиками (уровень вовлечённости, совместная работа), регуляторами (разрешительная документация, соблюдение стандартов), поставщиками (локальные закупки) и партнёрами (совместные предприятия, субподряд). Как справедливо указывают Рожкова Л.В. и Сальникова О.В., российские заказчики часто не умеют «играть» по зарубежным правилам осуществления инжиниринга, что создаёт напряжённость в совместных проектах [5]. Это требование учитывается при проектировании контура взаимодействия.

Сравнительный анализ, проведенный Романовской Е.В., показывает, что в России преобладают крупные инжиниринговые компании (например, «Стройгазмонтаж»), занимающие до 40% рынка, тогда как в США насчитывается 142 тыс. фирм, из которых на долю крупнейших приходится лишь 5%. Такая концентрация свидетельствует о неразвитости малого и среднего инжинирингового предпринимательства и ограничивает возможности гибкой экспансии на внешние рынки [9].

Шестой блок – контур оценки эффективности. Эффективность операционной модели должна оцениваться по трём группам критериев. Структурно-функциональное измерение: скорость принятия решений в зарубежном подразделении, степень использования локальных компетенций, качество коммуникации. Эволюционное измерение: динамика перехода от простого аутсорсинга к центру глобальных возможностей, рост добавленной стоимости, создаваемой зарубежным подразделением. Адаптационное измерение: устойчивость модели к внешним шокам (геополитическим,

эпидемиологическим), способность к реконфигурации, уровень локальной удовлетворённости заказчиков при сохранении глобальных стандартов качества.

Центральной проблемой проектирования операционной модели является управление напряжением между глобальной интеграцией (централизацией) и локальной автономией (децентрализацией). Как отмечает М. Крейе, «глобальная эффективность и локальная адаптация могут быть трудны для совмещения, особенно в сервисизированных структурах, где тесный контакт с клиентом часто определяет успех бизнеса» [1].

Пандемия COVID-19 и геополитические изменения стимулировали дополнительный сдвиг в сторону децентрализации и распределённых моделей «follow-the-sun» для снижения рисков географической концентрации. Децентрализация обеспечивает географическую избыточность для непрерывности бизнеса, усиленное управление интеллектуальной собственностью по сравнению с вендор-ориентированным аутсорсингом, а также возможность гибридных моделей работы без потери отслеживаемости решений.

Эволюция операционных моделей проходит через несколько этапов, каждый из которых представляет собой качественно иную конфигурацию отношений между головным офисом и зарубежными подразделениями:

- традиционный аутсорсинг (1990–2000-е гг.) – стратегия арбитража труда, выполнение транзакционной, непрофильной работы. На этом этапе зарубежное подразделение рассматривается исключительно как источник снижения издержек;
- Captive centers (начало 2010-х гг.) – полностью принадлежащие компании центры для контроля качества и данных. Появляется понимание необходимости сохранения контроля над критическими процессами;
- Global Capability Centers (GCC) (2015–2023 гг.) – стратегический сдвиг к владению высокоценными функциями (R&D, аналитика, облачные платформы, продуктовая инженерия). Зарубежное подразделение становится полноценным центром компетенций, а не просто исполнителем [10].

Исследование Softbiz подчёркивает, что «92% руководителей предприятий сообщают, что GCC вносят вклад, выходящий за рамки экономии затрат, что сигнализирует о переходе от арбитража затрат к арбитражу инноваций». Этот вывод имеет прямое значение для операционной модели: её эффективность измеряется уже не только снижением издержек, но и способностью генерировать новые знания и инновации на зарубежных площадках [11].

На основе анализа факторов внешней и внутренней среды выделяются следующие детерминанты выбора степени децентрализации: институциональная удалённость (чем выше различия в законодательстве и культуре, тем больше автономия); сложность проекта (для уникальных объектов требуется более высокая степень локального присутствия); доступность местных кадров (дефицит квалифицированных инженеров смещает модель в сторону централизации); политические и экономические риски (санкции, валютная нестабильность требуют географически распределённых мощностей) [3, 6].

Проведённое в статье исследование позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, специфика инжиниринговых услуг — высокая сложность, кастомизация, трудоёмкость и необходимость тесного взаимодействия с заказчиком — предъявляет особые требования к организации зарубежного присутствия, которые не могут быть удовлетворены за счёт простого копирования моделей, разработанных для производственных или ИТ-компаний.

Во-вторых, ни одна из существующих страновых моделей (американская, немецкая, индо-китайская) не может быть полностью скопирована российскими компаниями. На основе рассмотренных данных наиболее эффективной представляется гибридная модель, сочетающая:

- централизованное управление ключевыми инженерными компетенциями (концептуальное проектирование, НИОКР, экспертная поддержка);
- максимальную локализацию операционных и регуляторных функций (строительный надзор, взаимодействие с регуляторами, адаптация рабочей документации, управление контрактами и закупками на месте).

Предложенное в таблице 1 распределение функций является операционализацией этого баланса.

Кроме того, сама операционная модель должна проектироваться не как статичная структура, а как динамическая система, обеспечивающая структурную определённость (распределение функций), эволюционную гибкость (переход к более высоким формам создания ценности, например, от простого исполнения к GCC) и адаптационную устойчивость (способность реагировать на внешние изменения). Только сочетание всех трёх измерений позволяет сформировать модель, способную обеспечить долгосрочную конкурентоспособность на глобальных рынках инжиниринга.

Таким образом, предложенный в статье подход к проектированию операционной модели может служить основой для разработки стратегии выхода российских инжиниринговых компаний на зарубежные

рынки, а выделенные критерии оценки эффективности — инструментом для её последующей адаптации в условиях меняющейся внешней среды.

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента Храмов Александр Алексеевич
Scientific supervisor: Associate Professor of the Management Department Khramov Aleksandr Alekseevich

Список литературы

1. Kreye, M. Global service delivery: A review and research agenda / M. Kreye // International Journal of Operations & Production Management. – 2022. – Vol. 42, No. 3. – P. 245–278. – DOI: 10.1108/IJOPM-05-2021-0322 (дата обращения: 08.04.2026).
2. PERKS Project. Eliciting and Exploiting Procedural Knowledge in Industry 5.0 [Электронный ресурс] // CORDIS EU Research Results. – European Commission. – URL: <https://cordis.europa.eu/project/id/101120323> (дата обращения: 08.04.2026).
3. Воскресенская, О. В. Современное состояние и перспективы развития инфраструктуры инжиниринга в РФ / О. В. Воскресенская // E-Scio. – 2022. – № 10 (73). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-infrastruktury-inzhiniringa-v-rf> (дата обращения: 06.04.2026).
4. Го Фу Цзы Сюнь. Особенности выхода на зарубежные рынки в сфере инжиниринга [Электронный ресурс] / Го Фу Цзы Сюнь // GoalFore Consulting. – 2024. – URL: <https://www.goalfore.cn/a/5217.html> (дата обращения: 08.04.2026). – На кит. яз.
5. Рожкова, Л. В. Особенности развития международного инжиниринга в России / Л. В. Рожкова, О. В. Сальникова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. – 2017. – № 2 (6). – С. 28–34. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-mezhdunarodnogo-inzhiniringa-v-rossii> (дата обращения: 08.04.2026).
6. Кондауров, С. Ю. Инжиниринг промышленных проектов: содержание, направления развития / С. Ю. Кондауров // Дискуссия. – 2025. – № 6 (139). – С. 110–122.
7. Кравченко, А. И. Инжиниринг процессов управления в строительных организациях / А. И. Кравченко, О. Н. Кадырова, Д. И. Шипарева, Р. Р. Кадыров // Молодой исследователь Дона. – 2018. – № 1 (10). – С. 125–129.
8. Kent. Раскрываем секреты управления успешным глобальным инжиниринговым центром [Электронный ресурс] // Kent plc. – 2023. – 22 ноября. – URL: <https://kentplc.com/news-insights/uncover-the-secrets-of-running-a-successful-global-engineering-centre> (дата обращения: 08.04.2026).
9. Романовская, Е. В. Отечественный и зарубежный опыт применения инжиниринга / Е. В. Романовская, Н. С. Андрияшина, Е. С. Назаркина, Д. П. Ватлецов // Московский экономический журнал. – 2021. – № 7. – С. 533–540. – DOI: 10.24412/2413-046X-2021-10501 (дата обращения: 08.04.2026).
10. Рыбец Д.В., Босин Е.И. Этапы развития инжиниринговых (инженерно-консультационных) услуг на мировом рынке // Российский внешнеэкономический вестник. 2024. № 1. С. 101–111. URL: <https://journal.vavt.ru/rfej/article/view/2034> (дата обращения: 08.04.2026).
11. Softobiz. The shift from outsourcing to Global Capability Centers [Электронный ресурс] // Softobiz Insights. – 2026. – URL: <https://www.softobiz.com> (дата обращения: 08.04.2026).

References

1. Kreye, M. Global service delivery: A review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management. 2022. Vol. 42, No. 3. pp. 245–278. DOI: 10.1108/IJOPM-05-2021-0322.
2. PERKS Project. Eliciting and Exploiting Procedural Knowledge in Industry 5.0. CORDIS EU Research Results. European Commission. URL: <https://cordis.europa.eu/project/id/101120323> (date accessed: 08.04.2026).
3. Voskresenskaya, O.V. *Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya infrastruktury inzhiniringa v RF* [Current state and development prospects of engineering infrastructure in the Russian Federation]. E-Scio. 2022. No. 10 (73). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-infrastruktury-inzhiniringa-v-rf> (date accessed: 06.04.2026). (in Rus.)
4. Go Fu Zi Xun. Features of entering foreign markets in the field of engineering. GoalFore Consulting. 2024. URL: <https://www.goalfore.cn/a/5217.html> (date accessed: 08.04.2026). (in Chin.)
5. Rozhkova, L.V., & Salnikova, O.V. *Osobennosti razvitiya mezhdunarodnogo inzhiniringa v Rossii* [Features of the development of international engineering in Russia]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Ekonomicheskie nauki* [University proceedings. Volga region. Economic

- sciences]. 2017. No. 2 (6). pp. 28–34. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-mezhdunarodnogo-inzhiniringa-v-rossii> (date accessed: 08.04.2026). (in Rus.)
6. Kondaurov, S.Yu. *Inzhiniring promyshlennykh proektov: sodержanie, napravleniya razvitiya* [Engineering of industrial projects: content, directions of development]. *Diskussiya* [Discussion]. 2025. No. 6 (139). pp. 110–122. (in Rus.)
 7. Kravchenko, A.I., Kadyrova, O.N., Shipareva, D.I., & Kadyrov, R.R. *Inzhiniring protsessov upravleniya v stroitelnykh organizatsiyakh* [Engineering of management processes in construction organizations]. *Molodoy issledovatel Dona* [Young Researcher of Don]. 2018. No. 1 (10). pp. 125–129. (in Rus.)
 8. Kent. Raskryvaem sekrety upravleniya uspeshnym globalnym inzhiniringovym tsentrom [Uncover the secrets of running a successful global engineering centre]. Kent plc. 2023. 22 November. URL: <https://kentplc.com/news-insights/uncover-the-secrets-of-running-a-successful-global-engineering-centre> (date accessed: 08.04.2026). (in Rus.)
 9. Romanovskaya, E.V., Andryashina, N.S., Nazarkina, E.S., & Vatletsov, D.P. *Otechestvennyy i zarubezhnyy opyt primeneniya inzhiniringa* [Domestic and foreign experience in the application of engineering]. *Moskovskiy ekonomicheskij zhurnal* [Moscow Economic Journal]. 2021. No. 7. pp. 533–540. DOI: 10.24412/2413-046X-2021-10501. (in Rus.)
 10. Rybets, D.V., & Bosin, E.I. *Etapy razvitiya inzhiniringovykh (inzhenerno-konsul'tatsionnykh) uslug na mirovom rynke* [Stages of development of engineering (engineering consulting) services in the global market]. *Rossiyskiy vneshneekonomicheskij vestnik* [Russian Foreign Economic Journal]. 2024. No. 1. pp. 101–111. URL: <https://journal.vavt.ru/rfej/article/view/2034> (date accessed: 08.04.2026). (in Rus.)
 11. Softobiz. The shift from outsourcing to Global Capability Centers. Softobiz Insights. 2026. URL: <https://www.softobiz.com> (date accessed: 08.04.2026).

УДК 67.017(679.7)

Г.А. Лапшев

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

К ВОПРОСУ О СОСТОЯНИИ ОСНОВНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ФОНДОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОГО СЕКТОРА НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ

Аннотация. В статье рассмотрены проблемы состояния технологического оборудования предприятий нефтепереработки. Установлена связь «состояние основных производственных фондов- качество продукции» Даются сведения о пути снижения стоимости нефтепродуктов. Делается краткий вывод о перспективах решения проблем.

Ключевые слова: износ основных фондов, исследовательские вопросы, Индекс Нельсона, теории и концепции, моделирование, эффективность организации производства.

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

ON THE ISSUE OF THE STATE OF THE MAIN PRODUCTION ASSETS OF ENTERPRISES IN THE INDUSTRIAL SECTOR OF THE OIL INDUSTRY

Abstract. The article discusses the problems of the state of technological equipment of oil refining enterprises. The relationship "the state of fixed assets- product quality" is established, and information is provided on ways to reduce the cost of petroleum products. A brief conclusion is made about the prospects for solving the problems.

Keywords: depreciation of fixed assets, research issues, Nelson Index, theories and concepts, modeling, efficiency of production organization.

В среднесрочной перспективе до 2030-2035 гг. перед нефтеперерабатывающей отраслью России стоит задача завершения модернизации нефтеперерабатывающих заводов с целью увеличения глубины переработки нефти и выхода светлых нефтепродуктов, повышения их качества при максимальном использовании отечественных технологий и оборудования. Технологические процессы в нефтепереработке являются многопараметрическими. Путь технологического заимствования не может рассматриваться в качестве перспективного направления развития российского нефтепромышленного комплекса.

Основным документом, регламентирующим процесс развития нефтеперерабатывающей промышленности России, является «Энергетическая стратегия России до 2030 года» (ЭС-2030), утвержденная распоряжением Правительства РФ № 1715-р от 13.11.2009 года. В соответствии с ЭС-2030 в нефтеперерабатывающей промышленности предполагается осуществить целый ряд кардинальных преобразований и изменений: увеличение глубины переработки нефти; повышение качества нефтепродуктов; сдвиг экспортных потоков нефти и нефтепродуктов на восток [1].

Среди наиболее значимых проблем отечественной нефтепереработки можно выделить износ основных фондов нефтеперерабатывающих заводов, достигающий 80%.

Значительной проблемой нефтеперерабатывающей промышленности России является высокая степень износа основных фондов. Несмотря на принимаемые Правительством РФ меры, ситуация продолжает оставаться весьма сложной. Одной из главных проблем в модернизации НПЗ являются: высокие издержки реализации проектов; слабая работа по модернизации в отдельных компаниях; высокая стоимость и низкая окупаемость переработки темных нефтепродуктов и другое [2]. Предполагаемые исследовательские вопросы, на которые требуется получить ответ в ходе исследования, представлены в таблице 1 в рамках использования приёма «Тонкие и толстые вопросы».

Таблица. 1. Реализация приёма «Тонкие и толстые вопросы»

«Тонкие» вопросы	«Толстые» вопросы
Кто из учёных исследователей выполнял диссертационные исследования по решению данных проблем за последние 10 лет?	Почему, когда продолжительность эксплуатации приближается к своему нормативному сроку, необходимо регламентировать требования к техническим параметрам?
Что представляет собой научная новизна, теоретическая и практическая значимость в данных исследованиях?	Как разработка системы мониторинга показателей надежности, действующей в режиме реального времени способствует переходу от «послеотказовой» системы технического обслуживания и ремонтов к «предупредительной» по прогнозным показателям надежности?
Почему в процессе длительной эксплуатации происходит ухудшение его физических свойств?	В чем различие методов прогнозирования показателей надежности по параметру - статистических и вероятностных?
Могут ли расчет и прогнозирование возможного изменения состояния в предлагаемых условиях эксплуатации быть основой для управления надежностью и обеспечения её требуемого уровня?	Как выявить наиболее информативные параметры в качестве источников получения исходных данных, а также выяснить критерии предельного состояния при периодическом контроле значений параметров?
Будет ли внедрена в ближайшей перспективе (2030-2035 гг.) разрабатываемая многовариантная модель оценки эффективности организации производства промышленного предприятия в нефтегазовой отрасли с учетом геополитических и экономических реалий?	Чем отличаются: информативные параметры, параметры сопутствующих процессов, технические параметры?
Было ли для исследователей трудностью, недоступностью получить статистические данные по отдельным предприятиям нефтегазовой промышленности по исходному (текущему) техническому состоянию технологических установок (оборудования)?	Как выявить закономерности деградиционных процессов, приводящих к отказам и найти аналитическую связь этих закономерностей с показателями надежности?
Согласны ли Вы, что высокая степень износа основного оборудования является главной причиной аварийности и возникновения непредвиденных отказов?	Как получить в виде вероятности безотказной работы оборудования, т.е. вероятности невыхода технического параметра за границы поля допуска, или в виде ожидаемого значения этого параметра?
Верно ли, что вопросы надежности и эффективности определяются техническим состоянием оборудования, следовательно, их решение возможно путем совершенствования методов технической диагностики и разработки методов, позволяющих осуществлять не только расчет, оценку показателей надежности, но и прогноз изменения технического состояния?	С чем связано, что более приемлемым и адекватным применительно к оценке технического состояния полагают метод прогнозирования по реализации параметра с учетом вероятностной природы внешних воздействий?
Была ли до конца решена задача прогнозирования изменения технического состояния по динамике контролируемого параметра обеспечения безопасной работы посредством корректирования режимов создания системы раннего обнаружения негативных изменений?	Почему для достоверного прогнозирования необходимо провести анализ условий эксплуатации технологического оборудования, описать процесс функционирования, отобразить изменения его состояния?

Могло ли быть возможным на основе метода обработки и прогнозирования параметров, определение остаточного ресурса оборудования?	Как выявить наиболее информативные параметры в качестве источников получения исходных данных, а также выяснить критерии предельного состояния при непрерывном контроле значений параметров?
Поможет ли разработка своевременных рекомендаций о состоянии оборудования с целью обоснованного планирования сроков вывода оборудования в ремонт, объема контроля и определению потребности в материальных и трудовых ресурсах?	В чём заключается целесообразность использования методов моделирования при оценке эффективности организации производства промышленного предприятия?

Источник: составлено автором

Процессы нефтепереработки являются ресурсозатратными. Снижение стоимости нефтепродуктов достигается, прежде всего, увеличением межремонтных интервалов с выводом на техническое обслуживание отдельных узлов установок нефтепереработки "по состоянию", то есть не в момент, когда это предусмотрено регламентом, а в срок, когда тому или иному узлу действительно требуется техническое обслуживание или ремонт.

Максимальный индекс российских нефтеперерабатывающих заводов - около 8, минимальный - порядка 2, что связано с невысокой глубиной переработки нефти, недостаточным уровнем качества нефтепродуктов и технически устаревшим оборудованием. Значения Индекса Нельсона (коэффициента технологической сложности) для основной массы российских нефтеперерабатывающих заводов ниже среднего значения этого показателя в мире (4,4 против 6,7). Основная проблема при оценке эффективности нефтеперерабатывающего производства заключается в расчете обобщенного показателя. Для ее решения целесообразно использовать совокупность специальных математических методов и приемов: методы теории игр, методы исследования операций и математического моделирования [3].

Требуется системный подход для обоснования планируемых мероприятий по росту эффективности, использование экономико-математического моделирования взаимосвязи показателей эффективности с внешними и внутренними факторами производства [4]. В таблице 2 определены теории и концепции, которые, возможно, будут использованы в исследовании.

Таблица. 2. Теории и концепции

Теории, концепции	Содержательная характеристика теории, концепции	Возможности реализации
Нефтепереработка как система преобразования природных ресурсов с помощью технологических решений во множество полезных нефтепродуктов вовлекает в себя средства производства. Реализация технологических связей средств производства, а также поиск инструментальных средств их обслуживания требуют согласованного планирования.	Согласование планов реализации ремонтных работ, необходимых для обеспечения бесперебойности основных технологических процессов, должно происходить на основе научных принципов и методологических подходов, позволяющих оценить значимость ремонтного производства для единого производственного процесса нефтеперерабатывающего предприятия.	Выделить и систематизировать совокупность факторов развития промышленных предприятий нефтепереработки (в стране, регионе), таких как износ основных средств производства и качество ремонтных работ, воздействие которых, с одной стороны, ограничивает возможности развития производств современного нефтеперерабатывающего предприятия, а с другой - стимулирует появление новых организационно-управленческих и технологических решений, способствующих дальнейшему их развитию.

одним из факторов, определяющих рост промышленной продукции, является надежность и безопасность эксплуатации объектов нефтехимических предприятий, а это в значительной степени связано со степенью их материального износа. Материальный износ (старение) производственных зданий и инженерных сооружений негативно влияет на безопасность эксплуатации оборудования технологических установок.	сооружения технологического комплекса действующих отечественных нефтехимических производств функционируют более 50 лет, поэтому назрела необходимость оценки их текущего состояния и диагностики с целью определения необходимости и возможности их восстановления либо защиты от воздействия неблагоприятных факторов для повышения надежности их эксплуатации.	систематизировать данные о техническом состоянии конструкций объектов нефтехимических предприятий после длительного срока их безремонтной эксплуатации; разработать комплекс мероприятий, обеспечивающих повышение надежности и долговечности существующих объектов нефтехимических предприятий до требуемого уровня; показать возможности восстановления эксплуатационной надежности конструкций в эксплуатируемых объектах нефтехимической промышленности с целью достижения нормативных сроков эксплуатации.
отсталая технологическая база современной российской нефтепереработки приводит к выпуску большого количества темных нефтепродуктов, в первую очередь мазута. 27 НПЗ, расположенных на территории России, 9 было пущено в эксплуатацию до Второй мировой войны, еще 5 заводов построены до 1950 г., еще 10 заводов – до 1960 г. включительно. Таким образом, половина нефтеперерабатывающих заводов функционируют более 60 лет. Это говорит о сильной изношенности нефтеперерабатывающих мощностей. Практически все действующие нефтеперерабатывающие заводы нуждаются в модернизации и переоснащении.	значительной проблемой нефтеперерабатывающей промышленности России является высокая степень износа основных фондов, составляющая до 80%, а также использование устаревших энергоемких и экономически несовершенных технологий. В результате данная отрасль характеризуется высоким уровнем энергопотребления, что негативно отражается на экономической эффективности переработки нефти. Удельный расход энергоресурсов на действующих российских НПЗ в 2-3 раза превышает зарубежные аналоги. В результате нефтеперерабатывающая промышленность имеет ряд специфических черт: устаревание НПЗ, низкая глубина переработки нефти, низкая загрузка производственных мощностей, дефицит мощностей по вторичной переработке нефти, слабое использование современных технологических процессов.	предложить пути модернизации существующих нефтеперерабатывающих предприятий, а так же наладки (технического обслуживания) технологического оборудования для производства высококачественных и конкурентоспособных нефтепродуктов, которые соответствуют мировым стандартам; разработать сбалансированную систему стимулов и ограничений, способствующую оптимальному сочетанию частных и государственных интересов развития сектора нефтепереработки.
серьезными проблемами отрасли остаются низкая глубина переработки нефти, отсталая структура производства - минимум вторичных процессов и недостаточный уровень процессов, улучшающих качество получаемых продуктов. Высокая степень износа основных	идея эффективной модернизации заключается в том, что все аспекты (технологические, экономические, социальные, экологические и организационные) должны рассматриваться в комплексе. При выборе конкретного варианта (проекта) модернизации необходимо исходить из следующих основных критериев: максимальная экономическая эффективность;	провести краткий анализ проблем модернизации нефтеперерабатывающих предприятий. На основании данного анализа сформулировать основные группы критериев, предлагаемых для оценки эффективности модернизации нефтеперерабатывающих предприятий, и показатели для

фондов и, как следствие, повышенный уровень энергопотребления. На российских нефтеперерабатывающих заводах около половины всех печных агрегатов имеют КПД 50-60 %. Модернизация при сегодняшнем уровне развития технологических процессов в России потребует колоссальных затрат.	минимальный экологический ущерб окружающей природной среде; максимальный технологический уровень; минимальный уровень рисков на этапе строительства и функционирования. Конечно, при сравнении и выборе вариантов невозможно обеспечить одновременный оптимум по всем критериям.	рассматриваемых критериев. Но при выборе из многообразия вариантов модернизации для определенного предприятия с учетом его особенностей (и с учетом окружающей его внешней среды) можно ориентироваться на главные из принципов.

Источник: составлено автором

Практически не решены вопросы повышения эффективности предприятий за счет внедрения современных информационных технологий в процессы управления производством предприятий нефтяной промышленности. Кроме того, требуют рассмотрения вопросы исследования проблем и вызовов функционирования и развития предприятий нефтяной промышленности в условиях цифровизации производства. Существенным недостатком имеющихся методов оценки эффективности является то, что ими не учитывается совокупность различных факторов, имеющих стоимостную, количественную и качественную оценку, влияющих на деятельность промышленного предприятия.

Требуется разработка таких методов, которые бы позволили учитывать воздействие различных факторов, влияющих на эффективность деятельности промышленного предприятия с целью дальнейшего управления наиболее значимыми факторами, в т.ч. для повышения эффективности организации производства.

Перспективы решения проблем в исследовании

- Реализация системно-деятельностного подхода при формировании проблемно-ориентированного мышления специалиста промышленного предприятия – методологическая основа снижения рисков потери потока создания ценности как категории в системе менеджмента бережливого производства.
- Возможности формирования функциональной грамотности специалиста промышленного предприятия в системе менеджмента бережливого производства через совершенствование технологической подсистемы в структуре целостного процесса развития личности как трудового ресурса.
- Моделирование воздействий функций управления для обеспечения согласованности действий подсистем в системе организации производства с использованием полученных результатов.
- Прикладной характер дорожной карты в процессе интеграции нормативно-технических и нормативно-методических систем документации в области бережливого производства и её применение на предприятиях промышленного сектора нефтяной отрасли.
- Разработка методических основ оценки (методика, подход, метод, инструментарий) эффективности организации производства промышленного предприятия.
- Авторский методологический подход, позволяющий повысить устойчивость процесса управления путем добавления технологического компонента с целью улучшения эффективности организации производства промышленного предприятия.

Научный руководитель: профессор кафедры менеджмента, доцент, доктор технических наук Сиротина Л.К.

Supervisor: Professor of Management Department, Associate Professor, Doctor of Technical Sciences Sirotnina L.K.

Список литературы

1. Ал Джанаби Аммар Н Авда. Система стратегического планирования в сегменте «нефтепереработка» как важнейший инструмент промышленной политики [The system of strategic planning in an oil refining industry as the most important tool of industrial policy] / Ал Джанаби Аммар Н Авда, А.Е. Череповицын, Н.В. Смирнова [Dzhanabi Ammar of N. Avd, Cherepovitsyn A.E., Smirnova N.V.] // Российский экономический интернет-журнал. – № 4. (01.10.2017- 31.12.2017)

2. Кагарманов Р. Р., Малышев Ю. М. Высокая степень износа основных фондов на российских НПЗ // Вестник магистратуры. 2015. № 2 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vysokaya-stepen-iznosa-osnovnyh-fondov-na-rossiyskih-npz>. (дата обращения: 02.03.2026)
3. Золотухина Т. В. Многокритериальный анализ модернизации нефтеперерабатывающего производства [[Текст]] / Т. В. Золотухина Экономические науки 2015 № 7 (104) С. 44-48 (Экономика и управление) ISSN 2072-084X Библиогр.: с. 48 (4 назв.)
4. Бужак А.Ф. Управление производительностью труда на промышленных предприятиях как фактор повышения эффективности производства// Экономика России: XX I век: Всероссийский сборник научных трудов/ Под общ. ред. проф. О.И. Кирикова - Выпуск 2. - Воронеж: ВГПУ, 2015. - С. 90-99 (0,54 п.л.)

References

1. Al Janabi Ammar N Awda. The strategic planning system in the oil refining segment as the most important tool of industrial policy [The system of strategic planning in an oil refining industry as the most important tool of industrial policy] / Al Janabi Ammar N. Avda, A.E. Cherepovitsyn, N.V. Smirnova [Dzhanabi Ammar of N. Avd, Cherepovitsyn A.E., Smirnova N.V.] // Russian Online Economic magazine. – № 4. (01.10.2017-31.12.2017)
2. Kagarmanov R. R., Malyshev Yu. M. High degree of depreciation of fixed assets at Russian refineries // Bulletin of the Magistracy. 2015. № 2 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vysokaya-stepen-iznosa-osnovnyh-fondov-na-rossiyskih-npz>. (date accessed: 02.03.2026)
3. Zolotukhina T. V. Multicriteria analysis of oil refining production modernization [[Text]] / T. V. Zolotukhina Ekonomicheskie nauki 2015 № 7 (104) pp. 44-48 (Economics and Management) ISSN 2072-084X Bibliogr.: p. 48 (4 titles)
4. Buzhak A.F. Labor productivity management at industrial enterprises as a factor in increasing production efficiency// The Economy of Russia: the XX-I century: The All-Russian collection of scientific papers/ Under the general editorship of prof. O.I. Kirikov - Issue 2. Voronezh: VGPU, 2015. pp. 90-99 (0.54 pp.)

УДК 658.78

Лютков Юрий ГеоргиевичСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (KPI) УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК НА ПРЕДПРИЯТИИ: ПОДХОД И ПРИМЕР ПРИМЕНЕНИЯ**

Представленная работа посвящена анализу методологических принципов конструирования системы метрик эффективности (KPI) для логистических контуров компании. В материале детализированы базовые операционные и финансовые индикаторы, среди которых выделены полнота выполнения клиентских заявок (OTIF), пунктуальность доставки и скорость оборота складских запасов. Автором предложен математический аппарат для вычисления сводного индекса результативности, а также рассмотрен практический кейс, основанный на анализе открытых данных промышленного предприятия.

Ключевые слова: управление цепями поставок, логистический менеджмент, ключевые показатели эффективности, KPI, клиентский сервис, индекс OTIF, управление запасами.

Lyutkov Yuri GeorgievichSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE: APPROACH AND APPLICATION EXAMPLE**

This paper is devoted to the analysis of methodological principles for designing a system of performance metrics (KPIs) for the supply chain management at an enterprise. The material details basic operational and financial indicators, highlighting the completeness of customer order fulfillment (OTIF), delivery punctuality, and inventory turnover rate. The author proposes a mathematical apparatus for calculating the composite performance index and a practical case study based on the analysis of public data from an industrial enterprise is examined.

Keywords: supply chain management, logistics management, key performance indicators, KPI, customer service, OTIF index, inventory management.

Введение

Результативность функционирования логистических систем является определяющим условием обеспечения устойчивости предприятия в условиях нестабильности рыночной конъюнктуры. Оптимизация движения материальных потоков требует внедрения системы метрик, позволяющей координировать деятельность снабжения, производства и распределения. Основным барьером на пути к повышению эффективности цепей поставок выступает фрагментарность информационного поля и отсутствие единых аналитических критериев оценки. Целью исследования является разработка и апробация методики формирования сбалансированной системы KPI для оценки логистической деятельности на примере реальной отраслевой практики.

1. Теоретические подходы к оценке эффективности цепей поставок.

Методологической основой для измерения эффективности SCM (Supply Chain Management) служит референтная модель SCOR, классифицирующая процессы по критериям надежности, адаптивности и производительности активов [1].

В современной научной среде ведется активная дискуссия относительно иерархии логистических приоритетов. Представители классической школы, такие как В. И. Сергеев и Д. Бауэрсокс, аргументируют первостепенную значимость финансовых индикаторов, в частности минимизации совокупных логистических издержек (Total Cost of Ownership) и повышения рентабельности активов [1, 2]. С этой позиции эффективность цепи поставок определяется способностью системы генерировать максимальную прибыль на единицу инвестированного капитала.

В то же время исследователи В. В. Дыбская и Д. А. Иванов выдвигают тезис о том, что в условиях клиентоориентированной экономики и дефицита спроса фокус оценки должен смещаться на операционную

надежность и уровень сервиса [3, 4]. Ключевым аргументом данной стороны выступает утверждение, что локальная экономия на транспортно-складских операциях может привести к глобальным потерям доли рынка из-за падения качества поставок.

Дополнительный вектор дискуссии вносит М. Кристофер, подчеркивая важность баланса между стоимостью и гибкостью (Agility). По мнению автора, традиционные KPI часто игнорируют риски сбоев, поэтому система измерения должна дополняться показателями устойчивости к неопределенности спроса. Сравнительный анализ данных концепций позволяет систематизировать ключевые метрики (Таблица 1).

Таблица 1. Систематизация ключевых метрик эффективности в логистике

Группа показателей	Наименование метрики	Описание и цель измерения
Финансовые (Стратегические)	Общая стоимость цепи поставок (Total SCM Cost)	Отражает долю комплексных логистических затрат в структуре общей выручки компании. Позволяет оценить рентабельность инфраструктуры.
	Рентабельность инвестиций в запасы (GMROI)	Демонстрирует объем валовой прибыли, генерируемой каждым рублем, вложенным в складские активы.
Операционные (Клиентский сервис)	Своевременность доставки (OTD)	Процентная доля заказов, транспортированных клиенту строго в рамках согласованного временного окна.
	Индекс идеального заказа (Perfect Order Index)	Отношение числа заявок, выполненных без единого сбоя (пунктуально, комплектно, с корректной документацией), к общему массиву отгрузок.
Операционные (Управление запасами)	Коэффициент оборачиваемости	Отражает интенсивность продаж: сколько раз за расчетный цикл фирма реализовала и восполнила свой товарный запас.
	Точность прогнозирования спроса (Forecast Accuracy)	Фиксирует дельту между фактической реализацией и плановыми ожиданиями. Напрямую влияет на образование неликвидных позиций.

Источник: составлено автором на основе ([1], [2], [3],[4])

Особое значение в операционном блоке отводится критериям клиентского сервиса: OTD (пунктуальность прибытия груза) и OTIF (доставка точно в срок и в полной комплектации). Экспертное сообщество сходится во мнении, что именно индекс OTIF выступает центральным маркером, транслирующим степень удовлетворенности заказчика качеством товарных потоков [2]. Тем не менее, попытки форсированного наращивания OTIF нередко провоцируют нелинейный рост логистического бюджета. Следовательно, главной задачей становится проектирование сбалансированной матрицы индикаторов.

2.Методология внедрения системы KPI на предприятии

Для предотвращения изолированного анализа показателей, который может привести к конфликту интересов подразделений, предлагается расчет интегрального коэффициента результативности (K_{res}), агрегирующего разнородные метрики [3]:

$$K_{res} = \sum_{i=1}^n (I_i * W_i) * 100$$

(1)

где: I_i — индекс достижения i -го индикатора (рассчитывается как отношение достигнутого результата к запланированному);

W_i — весовой множитель i -го параметра, отражающий его стратегическую ценность (сумма всех весовых долей в системе строго равна единице);

n — общее число включенных в расчет показателей.

Научное обоснование выбора весовых коэффициентов в данной работе базируется на методе анализа иерархий (МАИ) Т. Саати [5]. Веса назначаются экспертной группой на основе попарного сравнения значимости критериев для реализации текущей корпоративной стратегии. Применение МАИ позволяет объективно распределить приоритеты: например, закрепить наибольший вес (0,5) за уровнем сервиса при стратегии экспансии на рынке.

3. Анализ практического кейса корпорации «ТехноНИКОЛЬ»

Апробация разработанной методики проведена на базе публичных операционных данных корпорации «ТехноНИКОЛЬ» — одного из ведущих международных производителей строительных материалов. Как отмечается в исследованиях практического опыта компании, фундаментом их стратегии является обеспечение высокого индекса OTIF в условиях сложной географически распределенной сети [6].

На основе метода Саати авторами были реконструированы веса метрик для логистического блока предприятия: OTIF — 0,5; оборачиваемость — 0,3; логистические издержки — 0,2. В базовый период контроля компания фиксировала фактический индекс OTIF на уровне 82% (план — 95%). Фактический период оборота запасов составлял 48 суток (норматив — 40 суток). При соблюдении бюджета затрат (индекс выполнения 1,0) интегральный расчет по формуле (1) показал:

$$K_{res} = \left(\frac{82}{95} * 0,5 + \frac{40}{48} * 0,3 + 1 * 0,2 \right) * 100 = 88,1 \%$$

(2)

Полученное значение 88,1% математически обосновало необходимость трансформации процессов снабжения. В результате внедрения сквозного планирования и перевода части поставок на модель JIT (Just-in-Time), корпорации удалось вывести показатель OTIF на стабильный уровень 96% и сократить период оборота запасов до 41–42 суток [6].

4. Цифровизация и автоматизация мониторинга

Переход от периодического ручного сбора данных к непрерывному автоматизированному мониторингу является необходимым условием обеспечения достоверности расчетных показателей. Анализ показывает, что при ручной агрегации данных вероятность возникновения операционных ошибок и информационного запаздывания (time lag) возрастает пропорционально сложности цепи поставок [4]. Это критически снижает скорость реакции менеджмента на негативные отклонения в логистических циклах.

В рамках исследуемой практики корпорации «ТехноНИКОЛЬ» фундаментом системы KPI стала глубокая интеграция ERP-платформы с системами управления складом (WMS) и транспортом (TMS). Это позволило сформировать единый контур данных, где каждая транзакция автоматически отражается на итоговых значениях KPI. Ключевыми аналитическими элементами цифровой трансформации в данном контексте выступают:

- Внедрение BI-систем (Business Intelligence): использование инструментов визуализации данных (дашбордов) позволяет руководству отслеживать динамику интегрального коэффициента результативности (K_{res}) в режиме реального времени. Автоматизация позволяет декомпозировать сводный показатель до уровня конкретных складов или транспортных маршрутов, выявляя «узкие места» в цепи поставок.

- Облачные технологии и сквозная прозрачность: консолидация данных в едином облачном пространстве обеспечивает синхронизацию информации между всеми участниками цепи — от поставщиков сырья до конечных дистрибьюторов. Это минимизирует риск возникновения «эффекта хлыста» (bullwhip effect), который является основной причиной необоснованного роста страховых запасов и снижения оборачиваемости.

- Прогнозтивная аналитика на базе ИИ: применение интеллектуальных алгоритмов для прогнозирования спроса позволяет системе проактивно корректировать уровни страхового запаса (Safety Stock). Как показывает опыт лидеров отрасли, переход к алгоритмическому управлению запасами снижает вероятность возникновения дефицита (out-of-stock) при одновременном повышении показателя OTIF за счет более точного распределения ресурсов [3].

Таким образом, автоматизация не только сокращает трудозатраты на администрирование логистики, но и радикально меняет качество управленческого контроля. Цифровой контур превращает систему KPI из инструмента «посмертного» учета в механизм предиктивного управления, обеспечивая высокую точность и объективность оценки вклада каждого подразделения в общий результат предприятия.

Заключение

Системный подход к управлению цепями поставок требует соблюдения научно обоснованного баланса между финансовыми целями и качеством клиентского сервиса. Исследование эмпирических данных корпорации «ТехноНИКОЛЬ» подтвердило, что достижение локальных финансовых целей без учета операционной надежности ведет к снижению общей эффективности логистического контура. Использование интегрального коэффициента с обоснованными весами по методу МАИ позволяет объективно измерять результативность SCM и принимать обоснованные управленческие решения.

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента Храмов Александр Алексеевич.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Management Department Khramov Aleksandr Alekseevich.

Список литературы

1. Сергеев В. И. Управление цепями поставок: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2023. 480 с.
2. Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 640 с.
3. Дыбская В. В. Логистика в 2 ч. Часть 1: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2022. 317 с.
4. Иванов Д. А. Управление цепями поставок. М.: Юрайт, 2022. 460 с.
5. Саати Т. Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и связь, 1993. 278 с.
6. Шульц А. С. Автоматизация управления цепочками поставок как инструмент повышения эффективности бизнеса (на примере Корпорации ТЕХНОНИКОЛЬ) // Логистика сегодня. 2021. № 2. С. 112-120.
7. Фирсов Ф. Л. Расчет KPI разнородных задач в управлении цепями поставок // Human Progress. 2024. №10 (8). С. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/raschet-kpi-raznoslozhnyh-zadach-v-upravlenii-tsepyami-postavok> (дата обращения: 02.04.2026)

References

1. Sergeev V.I. Upravlenie tsepyami postavok: uchebnik dlya vuzov [Supply chain management: textbook for universities]. Moscow: Yurayt, 2023. 480 pp. (in Rus.).
2. Bauersoks D.Dzh., Kloss D.Dzh. Logistika: integrirovannaya tsep' postavok [Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process]. Moscow: Olimp-Biznes, 2017. 640 pp. (in Rus.).
3. Dybskaya V.V. Logistika v 2 ch. Chast' 1: uchebnik dlya vuzov [Logistics in 2 parts. Part 1: textbook for universities]. Moscow: Yurayt, 2022. 317 pp. (in Rus.).
4. Ivanov D.A. Upravlenie tsepyami postavok [Supply chain management]. Moscow: Yurayt, 2022. 460 pp. (in Rus.).
5. Saaty T.L. Prinyatie reshenij. Metod analiza ierarhij [Decision making. Analytic Hierarchy Process]. Moscow: Radio i svyaz', 1993. 278 pp. (in Rus.).
6. Shults A.S. Supply chain management automation as a tool for increasing business efficiency (case study of TECHNOCOL Corporation). Logistika segodnya. 2021. No 2. 112-120 pp. (in Rus.).
7. Firsov F.L. Raschet KPI raznoslozhnyh zadach v upravlenii tsepyami postavok // Human Progress 2024. №10 (8). 3 pp. [Calculation of KPI of operational tasks in supply chain management]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/raschet-kpi-raznoslozhnyh-zadach-v-upravlenii-tsepyami-postavok> (date accessed: 02.04.2026)

УДК 658

Милькин П.Р.

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

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ АНАЛИЗА ТОВАРНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

© Милькин П.Р.

В статье описывается проблема эффективности классических методов анализа товарного портфеля в условиях нестабильности внешней среды предприятия. Предложен вариант усовершенствованного ABC/XYZ-анализа с введением трех коэффициентов, описывающие риски внешней среды. На основании коэффициентов волатильности закупочной цены, надежности выполнения заказов и устойчивости поставок разработан интегральный индикатор риска, дополняющий ABC/XYZ-анализ.

Ключевые слова: товарное управление, ABC/XYZ-анализ, риски, внешняя среда, нестабильность, управленческие решения.

Milkin P.R.

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

IMPROVING THE ANALYSIS METHODS OF AN ORGANIZATION'S PRODUCT MANAGEMENT IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

The article describes the problem of the effectiveness of classical methods of product portfolio analysis in the conditions of instability of the enterprise's external environment. An option of the improved ABC/XYZ analysis with the introduction of three coefficients describing the risks of the external environment is proposed. On the basis of the coefficients of the volatility of the purchase price, the reliability of order fulfilment and the sustainability of supplies, an integral risk indicator is developed, supplementing the ABC/XYZ analysis.

Keywords: product management, ABC/XYZ analysis, risks, external environment, instability, management decisions.

В реалиях современной российской экономики, экономическая нестабильность является условием, в которых российские предприятия сталкиваются с сложнейшими вызовами, связанными с рисками во многих областях, в том числе и рисками в области управления товарными запасами. Внешние факторы, такие как: изменения курсов валют, колебания спроса, отсутствие стабильности поставок и разрыв множества логистических цепочек, в отличие от стабильных экономических условий, требуют учета множества рисков, а, следовательно, и изменения традиционных методов анализа товарного управления, для получения более подробных данных для принятия управленческих решений.

Традиционные операционные методы анализа товарного портфеля предприятия, которые дают достаточный объем информации в период стабильности экономики, в условиях экономической нестабильности, обладают определенными ограничениями, связанные с особенностями их поведения. Такие методы, как ABC- и XYZ-анализ, а также совмещенный анализ, основываются на данных прошлых периодов, при этом они не учитывают риски, связанные с изменением внешней среды предприятия. Описанные ограничения влияют на достоверность данных для принятия управленческих решений, что часто приводит к отсутствию ожидаемого эффекта от их принятия.

Целью исследования является разработка усовершенствованного метода анализа товарного портфеля, который будет учитывать объективные риски, связанные с нестабильностью внешней среды российских предприятий, для повышения достоверности данных, используемых для принятия управленческих решений.

Для того, чтобы достигнуть поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- провести анализ традиционных операционных методов анализа товарного портфеля, а именно ABC- и XYZ-анализы;
- привести коэффициенты, описывающие риски, связанные с товарным управлением;
- внедрить данные коэффициенты в классическую методику ABC- и XYZ-анализа, для повышения достоверности выходных данных;

- провести апробацию усовершенствованной методики, для оценки эффекта.

Научная новизна исследования заключается в усовершенствовании традиционного операционного метода ABC- и XYZ-анализа, путем его дополнения коэффициентами, описывающими риск изменения закупочной цены, риск зависимости предприятия от отдельных поставщиков и риск невыполнения поставщиком своих обязательств в полном объеме.

Практическая значимость исследования заключается в том, что данная методика может быть встроена в текущую систему управления товарным портфелем предприятия, при этом методика является достаточно простой и не требует дополнительных затрат в виде приобретения отдельных программных продуктов для ее реализации.

Товарное управление является процессом принятия решений, касающихся целого комплекса процессов, связанных с оптимизацией товарного портфеля, а также с операционными и логистическими процессами предприятия, для удовлетворения потребностей потребителей и достижения целей компании. Традиционными методами анализа товарного ассортимента предприятия являются ABC-анализ, оценивающий вклад каждого продукта в общую выручку или объем продаж организации, XYZ-анализ, описывающий стабильность спроса на каждый товар, и совмещенный ABC/XYZ-анализ.

ABC-анализ – это операционный метод анализа товарного ассортимента предприятия, основанный на классификации товаров, с учетом их вклада в общий результат предприятия, который может быть представлен в виде объема продаж, прибыли или оборота. Классификация товаров в рамках метода основана на принципе Парето, который можно сформулировать как: 20% усилий приносят 80% результата. Таким образом, ассортимент организации распределяется на три группы:

- группа товаров А, представляет самые сильные товары, которые обеспечивают 80% выручки, при этом доля которых составляет около 20% в структуре ассортимента;
- группа товаров В, представляет собой промежуточные товары, обеспечивающие около 15% выручки, при этом доля этих товаров составляет около 30%;
- группа товаров С, представляет собой наименее ценные товары, которые обеспечивают около 5% выручки, удельный вес которых в структуре ассортимента составляет около 50% [1].

XYZ-анализ представляет собой операционный метод анализа товарного ассортимента предприятия, основанный на группировке товаров по колебанию спроса с применением коэффициента вариации, что позволяет прогнозировать формирование запасов. Таким образом, товары предприятия группируются следующим образом:

- группа товаров Х, представляет собой товары с стабильным спросом, коэффициент вариации которых не превышает 10%, а объем товаров в общей структуре ассортимента не превышает 50%;
- группа товаров Y, представляет собой товары с периодическим спросом, коэффициент вариации которых не превышает 25%, а объем товаров в общей структуре ассортимента составляет около 30%;
- группа товаров Z, представляет собой товары, закономерность в спросе которых выявить не удастся, обычно доля данной группы товаров составляет около 20%, а коэффициент вариации составляет около 20% [2].

Совмещенный ABC/XYZ-анализ представляет собой ABC- и XYZ-анализы проведенные последовательно, результаты которых совмещаются в единую матрицу, на основании которой можно получить более полную информацию для принятия управленческих решений, чем при использовании данных методов отдельно друг от друга [3].

Описанные выше операционные методы анализа товарного портфеля предприятия являются достаточно эффективными и наглядными в условиях стабильности рыночной конъюнктуры, но при нестабильности внешней среды предприятия, данные методы не могут обеспечить требуемую для принятия решения полноту данных, поскольку они не учитывают определенные риски, такие как: волатильность цен, степень зависимости от поставщика и степень стабильности поставок. Игнорирование описанных рисков приводит к недостоверности результатов проведенного анализа. Например, продукт, который обладает высоким удельным весом в общей выручке предприятия, очевидно, относится к группе А, в рамках проведения ABC-анализа, при этом продукт имеет высокий риск изменения закупочной цены, который анализ не учитывает.

В современных исследованиях, учитывающих нестабильность внешней среды российских предприятий, отмечается важность учета рисков в операционных процессах предприятия [4]. Санкционное давление и общая геополитическая турбулентность заставляет российские предприятия пересматривать устоявшиеся методы анализа и уделять гораздо большее внимание надежности и диверсификации поставщиков.

Что касается методологии исследования, в нем описывается усовершенствованный ABC/XYZ-анализ, в который добавлены коэффициенты волатильности закупочной цены, надежности выполнения заказов и устойчивости поставок, которые наиболее полно описывают риски волатильности цен,

зависимости от поставщика и нестабильности поставок, все они описаны ниже. Исходные, на основании которых производится апробация описанной методологии, являются смоделированными.

Коэффициент волатильности закупочной цены представляет собой отношения отклонения закупочных цен за определенный период к средней закупочной цене за этот период. Коэффициент описывает степень стабильности закупочной цены товара за период и рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\text{вц}} = \frac{\sigma_{\text{цена}}}{\mu_{\text{цена}}},$$

где $\sigma_{\text{цена}}$ – среднее квадратичное отклонение закупочной цены за анализируемый период;

$\mu_{\text{цена}}$ – средняя закупочная цена за анализируемый период.

Коэффициент волатильности закупочной цены основан на стандартной формуле коэффициента вариации. Данный коэффициент служит для того, чтобы описывать риск нестабильности себестоимости, учитывая факторы инфляции и изменения курса валют. Пороговые значения показателя можно интерпретировать следующим образом – при значении меньше, чем 0,1 волатильность признается низкой, а при значении свыше 0,25 волатильность признается высокой, следовательно, если значение показателя находится в диапазоне между значениями 0,1 и 0,25, волатильность признается умеренной.

Коэффициент надежности выполнения заказов представляет собой отношение заказов, выполненных в полном объеме к общему числу заказов, рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{\text{нво}} = \frac{Z_{\text{полн.}}}{Z_{\text{всего}}},$$

где $Z_{\text{полн.}}$ – количество заказов, доставленных вовремя и полностью;

$Z_{\text{всего}}$ – общее количество заказов.

Коэффициент надежности выполнения заказов основан на международном логистическом показателе OTIF (on time in full), что переводится как вовремя и в полном объеме. Пороговые значения показателя можно интерпретировать следующим образом – при значении меньше, чем 0,8 надежность поставщика признается низкой, а при значении свыше 0,95 надежность поставщика признается высокой, следовательно, если значение показателя находится в диапазоне между значениями 0,8 и 0,95, надежность поставщика признается умеренной [5].

Коэффициент устойчивости поставок рассчитывается как отношение альтернативных поставщиков на рынке к поставщикам, с которыми уже сотрудничает предприятие, рассчитывается по следующей формуле

$$K_{\text{уп}} = \frac{\Pi_{\text{альт.}}}{\Pi_{\text{сопр.}}},$$

Коэффициент устойчивости поставок описывает риск разрыва цепочек поставки и оценивает способность предприятия обеспечить бесперебойность поставок. Пороговые значения могут варьироваться от специфики предприятия, но за эталонное значение можно взять 1, так как при нем существует возможность заместить всех имеющихся поставщиков.

После расчета коэффициентов, описывающих риски, для упрощения оценки риска, необходимо объединить их в общий индекс, для чего нужно нормализовать показатели к шкале от 1 до 5 по следующей формуле.

$$K_{\text{норм}} = 1 + 4 \times \frac{X - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}},$$

где X – фактическое значение индикатора;

$X_{\min}$, $X_{\max}$ – пороговые значения.

Необходимо учитывать, что для коэффициента надежности выполнения заказов и коэффициента устойчивости поставок используется обратная шкала ввиду того, что высокое значение коэффициента указывает на низкий риск.

Стоит учитывать, что возможна ситуация, при которой пороговые значения будут отличаться от минимального и максимального фактического значения коэффициентов. В этом случае, необходимо взять за пороговые значения фактические показатели.

Интегральный индекс риска обобщает в себе все вышеописанные коэффициенты, для упрощения дальнейшего расчета, рассчитывается следующим образом:

$$\text{ИИР} = \sum_{j=1}^3 (W_j \times K_{\text{норм}j}),$$

где W_j – вес j -го показателя;

$K_{\text{норм}j}$ – нормализованный показатель.

Значения интегрального индекса риска интерпретированы в таблице 1.

Таблица 1. Интерпретация значения интегрального индекса риска

ИИР	Уровень риска	Цветовая маркировка
1,0–2,3	Низкий	Зеленый
2,4–3,6	Средний	Желтый
3,7–5,0	Высокий	Красный

Весовые коэффициенты могут определяться методом экспертных оценок или проведением бенчмаркинга, таким образом, чтобы сумма весов равнялась единице.

Для наглядности представления результатов исследования проведена апробация описанной методики на смоделированных данных, которые представляют из себя 20 товарных позиций и рассчитанные коэффициенты. Данные смоделированы таким образом, чтобы методика могла быть применима к любому предприятию. Расчеты выполнены с использованием программного продукта MS Excel.

Применение усовершенствованного метода анализа, результаты которого представлены в таблице 2, позволило сделать вывод о том, что анализируемый товарный портфель имеет товарные позиции, которые имеют высокий уровень риска. Из двадцати товарных позиций, у шести интегральный показатель риска выше 3,7, а три позиции из шести входят в группу АХ. Применение традиционного АВС/XYZ-анализа, не выявляет описанные риски, что и доказывает обоснованность применения данной методики.

Таблица 2. Результаты расчёта

№	Группа	КВЦнорм	КНВОнорм	КУПнорм	ИИР	Уровень риска
1	АХ	1,53	1,8	3,44	2,18	Низкий
2	АХ	4,73	4,73	4,78	4,74	Высокий
3	ВХ	1,27	1,27	4,33	2,18	Низкий
4	ВУ	5	5	4,87	4,96	Высокий
5	СЗ	3,13	3,4	3	3,18	Средний
6	АХ	1,8	1,53	3,89	2,31	Средний
7	АУ	4,47	4,47	4,71	4,51	Высокий
8	ВЗ	4,73	4,73	4,67	4,71	Высокий
9	СХ	1,27	1	4,56	2,24	Низкий
10	СУ	2,6	2,6	2,78	2,65	Средний
11	АХ	1,53	1,27	4,11	2,22	Низкий
12	ВУ	4,47	5	1,53	3,75	Высокий
13	СЗ	4,2	4,2	4,33	4,24	Высокий
14	ВХ	2,07	2,07	3,67	2,55	Средний
15	АУ	3,4	3,67	3,22	3,43	Средний
16	СХ	1	1	4,78	2,13	Низкий
17	ВЗ	2,87	2,87	2,56	2,78	Средний
18	АХ	2,33	2,33	3,22	2,6	Средний
19	СУ	3,13	2,87	2,69	2,91	Средний
20	СЗ	3,67	4,2	1,98	3,34	Средний

Структура товарного портфеля показывает, что удельный вес товарных позиций с высоким уровнем риска в нем составляет 30%, что наглядно представлено на рисунке 1.

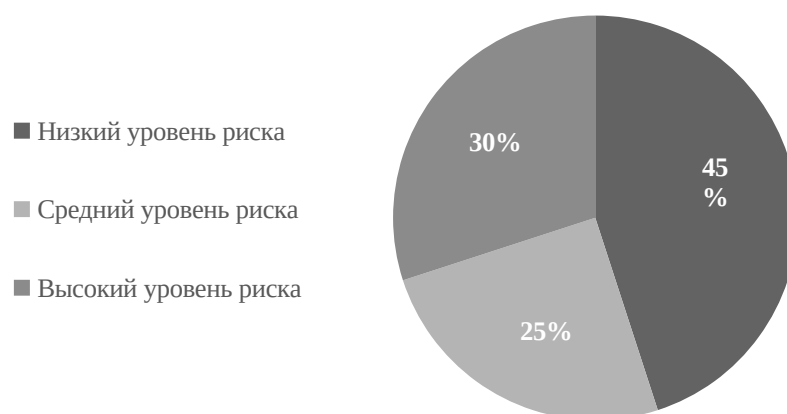


Рисунок 1. Структура товарного портфеля по уровню риска

Основываясь на показателях анализа, которые представлены в виде комбинации показателей ABC/XYZ-анализа и интегрального показателя риска, разработана матрица управленческих решений, описывающая рекомендованные решения для каждой группы товаров и уровня риска, которая представлена в таблице 3.

Таблица 3. Матрица принятия управленческих решений

Группа	Уровень риска	Стратегия управления
AX	Низкий	Оптимизация уровня запасов, переговоры о скидках за объем, поддержание текущих поставщиков
AX	Средний	Создание страхового запаса около 10%, мониторинг ценовой динамики, начало диверсификации поставщиков
AX	Высокий	Срочная диверсификация поставщиков, фиксация цен в долгосрочных контрактах, формирование стратегического резерва
AY	Низкий	Внедрение инструментов прогнозирования спроса, оптимизация частоты заказов
AY	Средний	Увеличение страхового запаса, разработка резервных поставщиков, внедрение динамического ценообразования
AY	Высокий	Приоритетная диверсификация поставщиков, заключение контрактов с ограничением роста цен
AZ	Низкий	«Работа под заказ», минимизация складских запасов
AZ	Средний	Развитие поставщиков с быстрым реагированием
AZ	Высокий	Рассмотрение замены товара аналогами, оценка целесообразности исключения из ассортимента
BX	Низкий	Автоматизация процесса заказа, стандартизация процедур закупок
BX	Средний	Периодический пересмотр показателей поставщиков, поддержание умеренного страхового запаса
BX	Высокий	Оценка возможности замены товара, консолидация закупок у наиболее надежных поставщиков
BY	Низкий	Стандартная политика управления запасами с периодическим контролем
BY	Средний	Увеличение частоты мониторинга, разработка альтернативных источников поставок
BY	Высокий	Рассмотрение замены товара, приоритетное развитие отношений с поставщиками или вывод из ассортимента
BZ	Низкий	Минимизация запасов, закупки по факту потребности
BZ	Средний	Оценка соотношения затрат на хранение и заказ, ограничение экспозиции риска
BZ	Высокий	Кандидат на исключение из ассортимента или замену
CX	Низкий	Минимальный запас, автоматизированный заказ, низкий приоритет мониторинга
CX	Средний	Консолидация заказов, снижение затрат на хранение
CX	Высокий	Рассмотрение исключения из ассортимента

CY	Низкий	Закупки малыми партиями, минимальный страховой запас
CY	Средний	Оценка целесообразности управления данной позицией
CY	Высокий	Кандидат на исключение из ассортимента
CZ	Низкий	Работа только под заказ, отсутствие складского запаса
CZ	Средний	Приоритетный кандидат на исключение из ассортимента
CZ	Высокий	Немедленное исключение из ассортимента

Проведение описанного усовершенствованного метода анализа устраняет основную проблему использования ABC/XYZ-анализа товарного портфеля в условиях нестабильности внешней среды предприятия, а именно отсутствие анализа рисков. Описанные в предложенной методике показатели риска являются объективными и простыми в расчете, что позволяет использовать данную методику в анализе данных другого предприятия и внедрить в существующие процессы организации.

Существует и объективное ограничение описанной методики, которое заключается в необходимости наличия накопленной статистики для корректного расчета. В условиях отсутствия накопленной статистики, например введение новых товаров, допустимым является использование метода экспертных оценок, для описания рисков.

В процессе проведения исследования была разработана усовершенствованная методика анализа товарного портфеля предприятия, которая основана на ABC/XYZ-анализе, который был дополнен показателями, описывающими риски внешней среды организации. Описанные показатели, а именно: волатильности закупочной цены, надежности выполнения заказов и устойчивости поставок дают возможность оценить риск верифицируемыми расчетными данными.

Апробирование методики на смоделированных данных дает понять, что 30% товарного портфеля составляют позиции с высоким уровнем риска, кроме того, шесть позиций из них принадлежат к группе АХ, то есть являются ключевыми позициями. На основании ABC/XYZ-анализа описанные выводы сделать невозможно. Использование данной методики дает возможность оперировать более обширными данными при принятии управленческих решений увеличивая их эффективность, что позволяет снизить потери от дефицита и затоваривания.

Разработанная методика может быть рекомендована к внедрению в организациях торгового и производственного сектора, функционирующих в условиях экономической нестабильности.

Научный руководитель: профессор кафедры менеджмента, доцент, доктор технических наук Сиротина Л.К.

Supervisor: Professor of Management Department, Associate Professor, Doctor of Technical Sciences Sirotnina L.K.

Список литературы

1. Ариничева И.В., Фощан Г.И., Куркаев М.А. ABC/XYZ-АНАЛИЗ В СКЛАДСКОЙ ЛОГИСТИКЕ // ЕГИ. 2025. №2 (58).
2. А.Д. Ветрова, У.Е. Панина, Н.А. Довгаль ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С ПОМОЩЬЮ ABC/XYZ-АНАЛИЗА // Вестник Академии знаний. 2024. №6 (65).
3. Ковальчук Т.И., Минкевич П.Е., Шишло С.В. ABC И ABC-XYZ АНАЛИЗ ПРОДАВАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ // Science Time. 2021. №11 (95).
4. Куликова Н.О. ВЛИЯНИЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ // Вестник науки. 2025. №2 (83).
5. Kitaeva I. OPTIMIZATION OF LOGISTICS PROCESSES IN THE TRANSITION TO ALTERNATIVE SOURCES OF RAW MATERIALS: A BUSINESS SCENARIO ANALYSIS // Professional Bulletin: Economics and Management. 2025. №3.

References

1. I. V. Arinicheva, G. I. Foshhan, M. A. Kurkaev ABC/XYZ-ANALIZ V SKLADSKOJ LOGISTIKE // EGI. 2025. №2 (58).
2. A. D. Vetrova, U. E. Panina, N. A. Dovgal` OPTIMIZACIYa UPRAVLENIYa ZAPASAMI TORGOVOGO PREDPRIYaTIYa S POMOSHhYu ABC/XYZ-ANALIZA // Vestnik Akademii znaniy. 2024. №6 (65).
3. Koval`chuk Taisiya Igorevna, Minkevich Polina Evgen`evna, Shishlo Sergej Valer`evich ABC I ABC-XYZ ANALIZ PRODAVAEMOJ PRODUKCII NA PREDPRIYaTII // Science Time. 2021. №11 (95).
4. Kulikova N. O. VLIYaNIE RISK-MENEDZhMENTA NA E`FFEKTIVNOST` BIZNES-PROCESSOV // Vestnik nauki. 2025. №2 (83).

5. Kitaeva I. OPTIMIZATION OF LOGISTICS PROCESSES IN THE TRANSITION TO ALTERNATIVE SOURCES OF RAW MATERIALS: A BUSINESS SCENARIO ANALYSIS // Professional Bulletin: Economics and Management. 2025. №3.

УДК 67.017(679.7)

Р.П. НдайирагиджеСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
ПОДХОДОВ В МАШИНОСТРОЕНИИ**© **R.P. Ndayiragije**, 2026

В статье рассматриваются современные тенденции функционирования и развития производственных систем в машиностроении в условиях трансформации управленческих подходов. Актуальность исследования обусловлена усложнением производственно-технологических процессов, ростом требований к качеству продукции, сокращением жизненных циклов изделий и необходимостью повышения устойчивости предприятий в условиях внешней неопределённости. В работе проанализированы ключевые изменения в организации производства, связанные с переходом от традиционных иерархических моделей управления к процессно-ориентированным, адаптивным и цифровым подходам. Особое внимание уделено роли систем управления качеством, стандартизации и интеграции инструментов бережливого производства, цифровых технологий и методов анализа данных в контур управления производственными системами. По результатам анализа установлено, что трансформация управленческих подходов способствует повышению прозрачности производственных процессов, снижению издержек и росту конкурентоспособности машиностроительных предприятий. Полученные выводы могут быть использованы при разработке и совершенствовании организационно-управленческих решений в сфере промышленного производства.

Ключевые слова: производственные системы, машиностроение, управление качеством, организация производства, стандартизация, управленческие подходы, цифровизация.

R.P. NdayiragijeSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**CURRENT TRENDS IN THE FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PRODUCTION
SYSTEMS IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF MANAGEMENT APPROACHES IN
MECHANICAL ENGINEERING**

The article examines current trends in the functioning and development of production systems in mechanical engineering in the context of the transformation of management approaches. The relevance of the research is due to the increasing complexity of production and technological processes, increasing requirements for product quality, shortening product life cycles and the need to increase the sustainability of enterprises in the face of external uncertainty. The paper analyzes key changes in the organization of production related to the transition from traditional hierarchical management models to process-oriented, adaptive and digital approaches. Special attention paid to the role of quality management systems, standardization, and integration of lean manufacturing tools, digital technologies, and data analysis methods into the production systems management loop. Based on the results of the analysis, it found that the transformation of management approaches contributes to increasing the transparency of production processes, reducing costs and increasing the competitiveness of machine-building enterprises. The findings can be used in the development and improvement of organizational and management solutions in the field of industrial production.

Keywords: production systems, mechanical engineering, quality management, production organization, standardization, management approaches, digitalization.

Современный этап развития машиностроения характеризуется глубокой трансформацией управленческих подходов, обусловленной цифровизацией, ростом требований к качеству продукции и изменением структуры трудовых ресурсов. По результату анализа отраслевых дискуссий, состоявшихся в рамках ЦИПР, можно отметить, что крупные промышленные холдинги рассматривают информационные технологии как ключевой фактор повышения эффективности производственных систем. Так, в рамках партнерской сессии, проведенной АО «Трансмашхолдинг», было подчеркнуто, что автоматизация и

внедрение цифровых решений требуют наличия специалистов, сочетающих цифровые компетенции с глубоким пониманием производственных процессов [1]. На основе официальных оценок Министерства промышленности и торговли Российской Федерации установлено, что дефицит кадров в промышленности составляет почти 500 тысяч специалистов с высшим образованием и около 1,5 миллиона работников с профессиональной подготовкой. Одновременно в ближайшие 6 лет на развитие роботизации промышленности планируется направить более 136 млрд рублей [1]. При данных условиях, как следует полагать на основе вышеизложенного, вопросы управления качеством, стандартизации и организации производства неразрывно связаны с трансформацией системы подготовки инженерных и управленческих кадров. Реализуемая программа «Приоритет-2030» ориентирована на кооперацию университетов и работодателей, что позволяет повысить уровень практической подготовки обучающихся и профессорско-преподавательского состава, а также расширить возможности совместных научно-производственных проектов.

Особую значимость данные процессы приобретают для стратегически важных отраслей машиностроения, в том числе железнодорожного. Создание локомотивов представляет собой сложную инженерную задачу, требующую высоких стандартов качества материалов, двигателей и контрольно-измерительных приборов, поскольку локомотив выступает маркером надежности всей отрасли. По оценкам отраслевых экспертов, до 2035 года значительная часть рабочих профессий, связанных с конвейерным производством, может быть автоматизирована, а функции сборки и технического контроля частично переданы роботизированным системам. В связи с этим ключевыми направлениями развития производственных систем следует считать:

- интеграцию цифровых и роботизированных технологий в производственные процессы;
- трансформацию управленческих моделей в сторону гибких и процессно-ориентированных;
- усиление роли управления качеством и стандартизации в условиях сокращения участия человеческого фактора.

В контексте рассматриваемых тенденций особое значение приобретает системный подход как методологическая основа трансформации управленческих решений в машиностроении (рисунок 1). По результату анализа практик управления производственными системами следует полагать, что устойчивое развитие невозможно при фрагментарном внедрении отдельных инструментов без учета их взаимосвязи. Системный подход предполагает рассмотрение производственной системы как целостного объекта, в котором бережливое производство, проектное и продуктивное управление, теория ограничения систем, цифровые технологии, регулярный менеджмент, коммуникации и управление изменениями формируют единый контур управления. На основе данного подхода обеспечивается согласование стратегических целей с операционной деятельностью, снижение внутренних противоречий, повышение управляемости процессов и устойчивости к внешним воздействиям. Использование системного подхода позволяет минимизировать риски формального внедрения инноваций, повысить эффективность использования ресурсов и обеспечить рост качества продукции за счет комплексной трансформации организационных и управленческих механизмов.



Рисунок 1 – Системный подход к трансформации управления производственными системами в машиностроении

Современное развитие машиностроительных предприятий сопровождается глубокими изменениями в организации производства, связанными с переходом от традиционных иерархических моделей управления к процессно-ориентированным, адаптивным и цифровым подходам. По результату анализа научных публикаций и практик промышленного управления следует полагать, что классические иерархические системы, основанные на жесткой вертикали подчинения, функциональной разобщенности подразделений и регламентировании операций, в условиях высокой изменчивости внешней среды утрачивают эффективность. Данные модели демонстрируют ограниченную способность к быстрому реагированию на колебания спроса, технологические изменения и рост требований к качеству продукции. В традиционной системе организации производства управление, как правило, сосредоточено на контроле выполнения функций и соблюдении нормативов, что приводит к фрагментации ответственности и снижению прозрачности сквозных процессов. На основе вышеизложенного следует полагать, что подобный подход затрудняет выявление узких мест, снижает скорость принятия управленческих решений и ограничивает возможности системного улучшения качества. В этих условиях переход к процессно-ориентированным моделям управления рассматривается как закономерный этап эволюции производственных систем. Процессно-ориентированный подход предполагает фокус на создании ценности для потребителя, управлении сквозными бизнес-процессами и межфункциональным взаимодействии. В рамках данного подхода производственная система рассматривается как совокупность взаимосвязанных процессов, каждый из которых имеет измеримые показатели результативности и эффективности. По результатам анализа практики внедрения процессного управления установлено, что перераспределение ответственности от отдельных функциональных подразделений к владельцам процессов позволяет повысить согласованность действий, снизить потери и обеспечить устойчивое достижение целевых показателей качества.

Адаптивные модели управления дополняют процессный подход за счет ориентации на гибкость и способность системы изменяться в ответ на внешние и внутренние возмущения. На основе анализа современных тенденций следует полагать, что адаптивность становится критически важным свойством производственных систем в условиях цифровой трансформации и ускоренного технологического развития. Адаптивные управленческие подходы предполагают использование механизмов обратной связи, регулярного мониторинга ключевых показателей и децентрализации принятия решений, что позволяет оперативно корректировать производственные планы и управленческие воздействия. Цифровые подходы в организации производства формируют качественно новый уровень управления, основанный на использовании данных как ключевого ресурса. По результату анализа внедрения цифровых технологий в машиностроении установлено, что системы сбора, хранения и обработки данных позволяют обеспечить высокую прозрачность производственных процессов, повысить точность планирования и прогнозирования, а также снизить влияние субъективного фактора при принятии решений. Цифровизация управления способствует интеграции производственных, логистических и управленческих контуров в единую информационную среду. Сравнительный анализ традиционных и современных моделей организации производства представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика моделей организации производства

Критерий сравнения	Традиционная иерархическая модель	Процессно-ориентированная и адаптивная модель
Структура управления	Жесткая вертикальная иерархия	Горизонтальные и сквозные процессы
Распределение ответственности	По функциональным подразделениям	По владельцам процессов
Принятие решений	Централизованное	Децентрализованное и коллективное
Реакция на изменения	Медленная, регламентированная	Гибкая, основанная на данных
Ориентация	На выполнение функций	На создание ценности и результат
Управление качеством	Контроль на выходе	Встроенное управление качеством
Использование данных	Ограниченное	Системное и непрерывное

Как видно из данных таблицы 1, ключевым отличием современных моделей является интеграция управления качеством в общий контур управления производственной системой. Системы управления качеством перестают выполнять исключительно контрольные функции и трансформируются в инструмент стратегического и операционного управления. По результату анализа стандартов и практик управления качеством следует полагать, что акцент смещается с выявления несоответствий на предупреждение

дефектов и постоянное улучшение процессов. Стандартизация в данных условиях выступает не как фактор жесткого ограничения, а как средство обеспечения воспроизводимости процессов и стабильности результатов. На основе анализа роли стандартов в современных производственных системах установлено, что они формируют единое методологическое пространство для внедрения процессного и цифрового управления. Стандарты позволяют унифицировать требования к качеству продукции, методам контроля, управлению рисками и документированию процессов, что повышает управляемость сложных производственных систем.

Особое значение в трансформации организации производства приобретает интеграция инструментов бережливого производства. По результату анализа практик внедрения бережливых подходов следует полагать, что они обеспечивают методологическую основу для выявления и устранения потерь, оптимизации потоков создания ценности и повышения вовлеченности персонала. В современных условиях инструменты бережливого производства все чаще интегрируются с цифровыми решениями, что позволяет автоматизировать сбор данных о потерях, отклонениях и производительности процессов. Цифровые технологии и методы анализа данных усиливают потенциал бережливого производства за счет перехода от интуитивных решений к управлению на основе объективной информации. На основе вышеизложенного следует полагать, что использование аналитических инструментов позволяет выявлять скрытые закономерности, прогнозировать отклонения показателей качества и оптимизировать загрузку ресурсов. Анализ данных становится неотъемлемой частью контура управления производственными системами, обеспечивая поддержку управленческих решений на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях. Комплексная интеграция систем управления качеством, стандартизации, бережливого производства и цифровых технологий в контур управления производственной системой представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Интеграция управленческих инструментов в контур управления производственными системами

Элемент управления	Функциональная роль	Ожидаемый эффект
Системы управления качеством	Управление стабильностью процессов и результатами	Снижение дефектности, рост удовлетворенности потребителей
Стандартизация	Унификация требований и процедур	Повышение воспроизводимости и управляемости
Инструменты бережливого производства	Выявление и устранение потерь	Снижение издержек, сокращение циклов
Цифровые технологии	Сбор и обработка производственных данных	Повышение прозрачности и точности управления
Методы анализа данных	Поддержка управленческих решений	Прогнозирование рисков и оптимизация процессов
Адаптивные механизмы управления	Реагирование на изменения среды	Рост устойчивости производственных систем

Анализ данных таблицы 2 позволяет сделать вывод о том, что наибольший эффект достигается при комплексном использовании указанных инструментов в рамках системного подхода. Фрагментарное внедрение отдельных решений без их интеграции в общий управленческий контур, как следует полагать на основе результатов анализа, приводит к ограниченному эффекту и росту управленческих противоречий. В целом, ключевые изменения в организации производства в машиностроении выражаются в переходе от статичных иерархических структур к динамичным, процессно-ориентированным и цифрово поддерживаемым системам управления. По результату проведенного анализа можно утверждать, что трансформация управленческих подходов создает предпосылки для повышения качества продукции, устойчивости производственных систем и конкурентоспособности предприятий в долгосрочной перспективе.

По результату анализа современных практик управления в машиностроении установлено, что трансформация управленческих подходов оказывает комплексное влияние на ключевые параметры функционирования производственных систем. Переход от традиционных иерархических моделей к процессно-ориентированным, адаптивным и цифровым подходам создает предпосылки для повышения прозрачности производственных процессов, оптимизации затрат и укрепления конкурентных позиций предприятий на внутреннем и внешнем рынках. Повышение прозрачности производственных процессов является одним из базовых эффектов управленческой трансформации. В условиях традиционной организации производства информация о ходе выполнения операций, отклонениях показателей качества и использовании ресурсов часто распределена между функциональными подразделениями и представлена в разрозненном виде. На основе вышеизложенного следует полагать, что это затрудняет формирование

целостного представления о состоянии производственной системы и снижает обоснованность управленческих решений. Внедрение процессного управления и цифровых инструментов обеспечивает формирование сквозных потоков данных, охватывающих все стадии жизненного цикла продукции, что повышает наблюдаемость процессов и управляемость производственной системы в целом.

Снижение издержек в условиях трансформации управленческих подходов достигается за счет устранения организационных и технологических потерь. По результату анализа практик бережливого производства и цифровизации управления следует полагать, что существенная доля затрат машиностроительных предприятий формируется не столько на этапе создания добавленной стоимости, сколько в результате несогласованности процессов, избыточных запасов, простоев оборудования и повторного выполнения операций. Интеграция инструментов бережливого производства с системами управления качеством и аналитическими методами обработки данных позволяет выявлять источники потерь на ранних стадиях и принимать управленческие решения, направленные на их системное устранение.

Рост конкурентоспособности машиностроительных предприятий в значительной степени обусловлен повышением гибкости и адаптивности производственных систем. На основе анализа современных рыночных условий следует полагать, что способность оперативно адаптироваться к изменению требований заказчиков, сокращению сроков поставок и ужесточению нормативных требований становится критическим фактором успеха. Трансформация управленческих подходов способствует формированию таких характеристик, как сокращение производственных циклов, повышение стабильности качества и снижение себестоимости продукции, что напрямую отражается на конкурентных преимуществах предприятий. Особую роль в обеспечении указанных эффектов играет системная интеграция управления качеством и стандартизации в общий контур управления производством. По результату анализа следует полагать, что встроенное управление качеством, основанное на стандартизированных процессах и регулярном мониторинге показателей, позволяет не только снизить уровень дефектности, но и повысить доверие со стороны потребителей и партнеров. Это, в свою очередь, создает условия для расширения рынков сбыта и укрепления репутации машиностроительных предприятий.

Цифровые технологии и методы анализа данных усиливают эффект управленческой трансформации за счет повышения точности планирования и прогнозирования. На основе вышеизложенного следует полагать, что использование данных в режиме, близком к реальному времени, позволяет выявлять тенденции изменения производственных показателей, прогнозировать риски и принимать превентивные управленческие решения. Это снижает вероятность возникновения кризисных ситуаций и обеспечивает устойчивость функционирования производственных систем. Обобщенная характеристика влияния трансформации управленческих подходов на ключевые показатели деятельности машиностроительных предприятий представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Влияние трансформации управленческих подходов на показатели эффективности машиностроительных предприятий

Направление оценки	Традиционные иерархические подходы	Процессно-ориентированные подходы	Адаптивные управленческие подходы	Цифровые управленческие подходы	Совокупный эффект для предприятия
Организация управления	Жесткая вертикальная структура, функциональная разобщенность подразделений	Управление сквозными бизнес-процессами и распределение ответственности по процессам	Гибкая структура с возможностью оперативного перераспределения полномочий	Интеграция управленческих уровней в единую цифровую среду	Повышение управляемости и согласованности действий
Прозрачность производственных процессов	Ограниченная видимость процессов, локальная отчетность	Формирование показателей результативности процессов	Постоянный мониторинг отклонений и быстрая корректировка	Непрерывный сбор и визуализация данных в режиме, близком к реальному времени	Существенный рост прозрачности и наблюдаемости производства
Управление издержками	Реактивное сокращение затрат, ориентированное на итоговый результат	Оптимизация затрат на основе анализа процессов	Адаптивное перераспределение ресурсов	Анализ больших массивов данных о затратах и ресурсах	Системное снижение совокупных издержек

Управление качеством продукции	Контроль качества преимущественно на выходе	Встраивание контроля качества в процессы	Оперативное реагирование на отклонения качества	Использование цифровых систем мониторинга и аналитики	Снижение дефектности и повышение стабильности качества
Стандартизация процессов	Формальное соблюдение нормативных требований	Унификация и регламентация процессов	Гибкая адаптация стандартов под изменения	Цифровая поддержка стандартов и процедур	Повышение воспроизводимости и надежности процессов
Скорость принятия решений	Низкая, многоуровневое согласование	Средняя, за счет делегирования полномочий	Высокая, на основе обратной связи	Высокая, на основе аналитики и прогнозирования	Сокращение управленческих задержек
Гибкость производства	Низкая, трудности перестройки процессов	Умеренная, в рамках процессной модели	Высокая способность к адаптации	Высокая, за счет цифрового моделирования и планирования	Рост адаптивности производственных систем
Использование данных	Ограниченное, разрозненные источники	Регламентированное использование показателей	Активное использование данных для корректировок	Аналитика больших данных и предиктивные модели	Повышение обоснованности управленческих решений
Влияние на конкурентоспособность	Ограниченное за счет высокой себестоимости	Улучшение за счет оптимизации процессов	Рост за счет гибкости и устойчивости	Существенное укрепление конкурентных позиций	Долгосрочный рост конкурентоспособности
Устойчивость развития	Зависимость от внешних условий	Повышение устойчивости за счет процессов	Снижение рисков за счет адаптивности	Прогнозирование и предупреждение кризисов	Формирование устойчивой модели развития

Анализ данных таблицы 3 позволяет установить, что наибольший эффект достигается при комплексной трансформации управленческих подходов, охватывающей организационную структуру, процессы, инструменты управления качеством и цифровые технологии. Фрагментарные изменения, не подкрепленные системной интеграцией, как следует полагать на основе результатов анализа, не обеспечивают устойчивого повышения эффективности. В целом, трансформация управленческих подходов в машиностроении выступает ключевым фактором повышения прозрачности производственных процессов, снижения издержек и роста конкурентоспособности предприятий. Данные изменения формируют основу для долгосрочного устойчивого развития производственных систем в условиях цифровизации и усложнения внешней среды.

В рамках проведенного исследования были проанализированы современные изменения в организации и управлении производственными системами машиностроительных предприятий в условиях трансформации управленческих подходов. В работе рассмотрены эволюция традиционных иерархических моделей управления, особенности перехода к процессно-ориентированным, адаптивным и цифровым подходам, а также роль системного управления качеством, стандартизации и интеграции инструментов бережливого производства и цифровых технологий в контур управления производством. По результату анализа установлено, что трансформация управленческих подходов носит комплексный характер и затрагивает все уровни управления производственными системами. В результате проведенного исследования были выявлены следующие современные тенденции функционирования и развития производственных систем в условиях трансформации управленческих подходов в машиностроении:

- переход от функционально-иерархических структур управления к процессно-ориентированным моделям, обеспечивающим сквозное управление потоками создания ценности;
- рост значения адаптивных управленческих механизмов, ориентированных на гибкость, оперативное принятие решений и устойчивость к изменениям внешней среды;
- интеграция систем управления качеством в общий контур управления производственными системами с акцентом на предупреждение дефектов и постоянное улучшение процессов;
- усиление роли стандартизации как инструмента обеспечения воспроизводимости, стабильности и управляемости производственных процессов;
- расширение применения инструментов бережливого производства, направленных на системное выявление и устранение потерь;
- активное внедрение цифровых технологий и методов анализа данных, обеспечивающих

повышение прозрачности производственных процессов и обоснованности управленческих решений;

- формирование системного подхода к управлению производственными системами, предполагающего согласование стратегических, тактических и операционных решений.

Полученные выводы подтверждают, что трансформация управленческих подходов способствует повышению прозрачности производственных процессов, снижению совокупных издержек и росту конкурентоспособности машиностроительных предприятий. На основе вышеизложенного следует полагать, что комплексное внедрение процессно-ориентированных, адаптивных и цифровых методов управления позволяет обеспечить устойчивое развитие производственных систем в условиях усложнения технологической и рыночной среды. Значимость результатов исследования заключается в возможности их использования при разработке и совершенствовании организационно-управленческих решений в сфере промышленного производства. Представленные выводы и обобщённые тенденции могут быть применены при проектировании систем управления качеством, формировании стандартов и регламентов производственной деятельности, выборе инструментов бережливого производства и цифровых решений, а также при модернизации организационных структур машиностроительных предприятий. Использование результатов работы способствует повышению эффективности управленческих решений, снижению рисков внедрения инноваций и формированию устойчивых производственных систем, ориентированных на долгосрочное развитие.

Научный руководитель: профессор кафедры менеджмента, доцент, доктор технических наук Сиротина Л.К.

Supervisor: Professor of Management Department, Associate Professor, Doctor of Technical Sciences Sirotnina L.K.

Список литературы

1. Цифровизация и роботизация в машиностроении ставят вопрос о подготовке инженеров новой формации. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://rg.ru/2025/06/17/proryvnye-specialisty.html> (дата обращения 25.12.2025 г.).
2. Дронова О.Б. Процессно-ориентированная модель конкурентоспособной корпорации // Известия ВУЗов ЭФиУП. 2024. №3 (61). С. 59-71.
3. Сохряков И. В. Сущность внедрения процессно-ориентированной культуры в организации // Вестник науки. 2023. №6 (63). С. 114-121.
4. Седых Н. К., Чайковская И. Н. Процессно-ориентированное управление горнопромышленным предприятием // МНИЖ. 2022. №1-4 (115). С. 68-72.
5. Серяпин М.А., Гриник О.Д. Роль системы менеджмента качества в деятельности строительной организации // Лидерство и менеджмент. 2025. №2. С. 413-428.
6. Балдина А.С. Интегрированные системы бережливого производства и управления качеством на российских предприятиях оборонно-промышленного комплекса // Вестник НГУЭУ. 2022. №3. С. 140-153.
7. Собиров Б.Ш. Цифровая трансформация промышленных предприятий как особый тип инновации // Экономика и управление. 2025. №10. С. 1302-1313.
8. Юдина М.А., Газенкамф А.Н. Цифровая диверсификация промышленности в России // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. №112. С. 108-118.

References

1. Digitalization and robotization in mechanical engineering raise the issue of training engineers of a new formation. An electronic resource. Access mode: <https://rg.ru/2025/06/17/proryvnye-specialisty.html> (accessed 12/25/2025).
2. Dronova O.B. A process-oriented model of a competitive corporation // Izvestiya VUZov EFiUP. 2024. №3 (61). pp. 59-71.
3. Sokhryakov I. V. The essence of the introduction of a process-oriented culture in an organization // Bulletin of Science. 2023. No. 6 (63). pp. 114-121.
4. Sedykh N. K., Tchaikovsky I. N. Process-oriented management of a mining enterprise // MNIZH. 2022. No.1-4 (115). pp. 68-72.
5. Seryapin M.A., Grinik O.D. The role of the quality management system in the activities of a construction organization // Leadership and management. 2025. №2. pp. 413-428.
6. Baldina A.S. Integrated systems of lean manufacturing and quality management at Russian enterprises of the military-industrial complex // Bulletin of the NGUEA. 2022. No. 3. pp. 140-153.
7. Sobirov B.S. Digital transformation of industrial enterprises as a special type of innovation // Economics and management. 2025. No. 10. pp. 1302-1313.
8. Yudina M.A., Gazenkampf A.N. Digital diversification of industry in Russia // Public Administration. Electronic bulletin. 2025. No. 112. pp. 108-118.

УДК 65.011.4

М.С. Павлычева

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

ВЫЯВЛЕНИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ РИСКОВ И ПРИНЦИПОВ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© М.С. Павлычева, 2026

В статье рассматривается, что в условиях цифровой трансформации промышленности и роста изменчивости рынков управление рисками становится критическим фактором устойчивости предприятий. Применение принципов бережливого производства и системы риск-менеджмента представляет собой наиболее перспективное направление для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий. В ходе исследования выявлены взаимосвязи между рисками организации и принципами бережливого производства, разработана и предложена новая модель взаимосвязи рисков и принципов бережливого производства, определены статистически значимые зависимости между внедрением инструментов Lean и снижением операционных рисков. Путем проведенных расчетов установлено, что показатели риска объясняются внедрением инструментов бережливого производства.

Ключевые слова: бережливое производство, факторы риска, управление рисками, инструменты бережливого производства, стандартизация производственных операций, система непрерывного улучшения

M.S. Pavlycheva

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

IDENTIFICATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN RISKS AND PRINCIPLES OF LEAN MANUFACTURING IN A MODERN INDUSTRIAL ENTERPRISE

The article considers that in the context of the digital transformation of industry and the growing volatility of markets; risk management is becoming a critical factor in the sustainability of enterprises. The application of the principles of lean manufacturing and the risk management system is the most promising direction for increasing the competitiveness of industrial enterprises. The study revealed the relationship between the risks of the organization and the principles of lean manufacturing, developed and proposed a new model of the relationship between risks and principles of lean manufacturing, identified statistically significant relationships between the introduction of Lean tools and reducing operational risks. Through the calculations carried out, it was found that the risk indicators are explained by the introduction of lean production tools.

Keywords: lean manufacturing, risk factors, risk management, Lean, standardization of production operations, continuous improvement system

Введение и постановка цели исследования. Для современного промышленного предприятия типология и специфика рисков имеет большое значение за счет широкого охвата факторов воздействия на производственные процессы, организационную структуру и бизнес-результаты.

Промышленность на современном этапе развития претерпевает существенные изменения за счет давления глобальной конкуренции и волатильности рынка с одной стороны и цифровизации производственной деятельности с другой. Данные трансформации требуют беспрецедентной эффективности и гибкости, что является необходимым условием использованием бережливого производства.

Принципы Бережливого производства не теряют актуальности, а, напротив, обретают новую мощь. Их эффективность в управлении рисками возрастает за счет перехода к автоматизированному, предиктивному и основанному на данных в реальном времени. Однако возникает новая зависимость — от качества данных и кибербезопасности, что требует управления уже этими, новыми видами рисков.

Исследование взаимосвязи рисков и принципов бережливого производства представляют собой ответ на ключевые операционные и стратегические вопросы. В качестве результатов исследования предполагается разработать многоаспектные рекомендации к управлению, где риск-менеджмент и бережливое производство являются комплексным механизмом, направленным на достижение долгосрочной конкурентоспособности, создать модель устойчивой и адаптивной производственной системы, способной противостоять современным рискам.

Таким образом, для успешного внедрения и устойчивого функционирования практик бережливого производства необходимо системное управление рисками, где особое внимание уделяется изменениям организационной культуры, техническому состоянию и экономической устойчивости предприятия.

В качестве цели статьи предпринята попытка разработать концептуальную модель управления рисками промышленного предприятия, интегрированную в философию и функциональный инструментарий бережливого производства, с учетом вызовов цифровой трансформации.

Задачи исследования – проанализировать существующие подходы к управлению рисками и принципы бережливого производства, выявить ключевые факторы рисков, влияющих на эффективность процессов бережливого производства, разработать рекомендаций по минимизации рисков и повышению эффективности производственного процесса.

Методология исследования. В исследовании использовались методы системного анализа, сравнительного анализа, структуризация и классификация количественных данных.

Методологическую основу исследования составляют научные исследования зарубежных и отечественных ученых в рамках тематики бережливого производства и управления рисками на производстве.

Результаты исследования. Российская экономика сталкивается с большим количеством угроз и рисков, в связи с чем важнейшую роль играет конкурентоспособность предприятия на рынке. «Изменение условий (развитие информационного пространства, рост масштаба и скорости распространения информационных потоков, повышение мобильности, в том числе и цифровой, капитала и человеческих ресурсов) вынуждают совершенствовать системы менеджмента качества, трансформируя старые элементы и формируя новые» [2, с. 15].

В качестве инструмента решения данной задачи организации используют инструменты оптимизации деятельности, менеджмента качества и принципы бережливого производства. Эффективное внедрение принципов бережливого производства (Lean) на промышленном предприятии достигается посредством систематического управления рисками, ориентированного на улучшение организационных и технических аспектов деятельности.

«Высокая конкурентоспособность предприятий, использующих методы бережливого производства, объясняется, прежде всего, экономией ресурсов, добиться которой позволяет уменьшение либо полная ликвидация потерь» [4, с. 59]

Бережливое производство не смотря на прямую зависимость от рисков (например: техническим, социальным, организационным и др. рискам) выступает в качестве эффективного инструмента их минимизации, за счет применения тезисов стандартизации, вовлечения персонала предприятия и непрерывного улучшения процессов производства. Подобный комплексный подход позволит обеспечить адаптивность и устойчивость систем Lean при динамично изменяющихся современных условиях производства.

«К настоящему моменту разработано огромное количество методов бережливого производства, однако большинство из них направлено на повышение ценности продукции» [3, с. 60].

Проведя анализ существующих подходов к типологиям рисков, возникающих при внедрении бережливого производства, можно выделить, что наибольшую значимость, имеют комплексы взаимосвязанных рисков, которые можно классифицировать представленным в таблице 1:

Таблица 1. Современные подходы к классификации рисков и принципам бережливого производства:

Процессные риски: 1. входящий поток 2. производственный процесс 3. исходящий поток 4. контроль качества	Философские основы (TPS): 1. дзидока (автономизация) 2. точность времени (JIT) 3. кайдзен (улучшения) 4. хейдзунка (выравнивание)
Ресурсные риски: 1. технические 2. человеческие 3. информационные 4. финансовые	Принципы Womack & Jones: 1. ценность для клиента 2. поток создания ценности 3. непрерывный поток 4. вытягивающее производство 5. стремление к совершенству
Внешние риски: 1. рыночные 2. регуляторные 3. политические 4. природные	Инструменты LEAN: 1. 5S 2. VSM 3. канбан 4. TPM 5. SMED 6. стандартизация 7. пока-ёке 8. андон
Стратегические риски: 1. инновационные 2. репутационные 3. конкурентные 4. операционные	LEAN 4.0 (цифровизация): 1. цифровые двойки 2. IoT и предиктивная аналитика 3. ИИ для оптимизации потоков 4. большие данные для VSM

Исходя из проведенного анализа можно составить схему (рис. 1) влияния рисков на применение принципов LEAN.

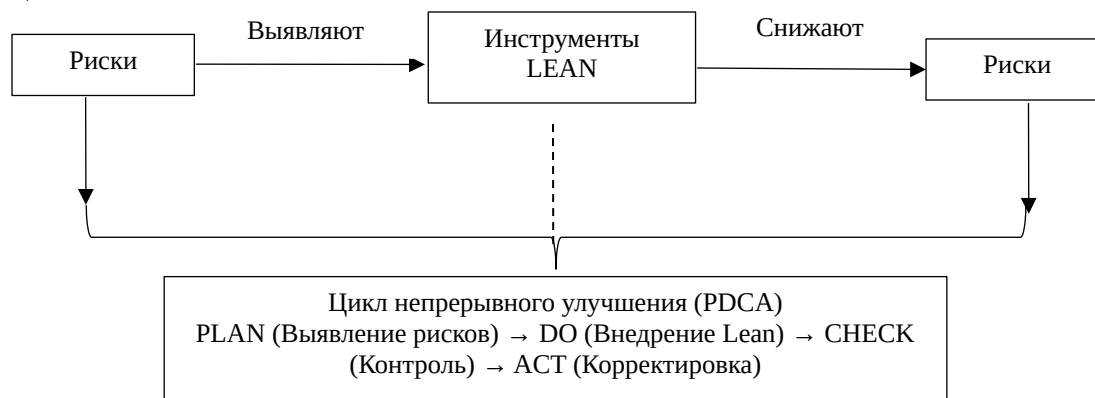


Рис. 1 влияние рисков на применение принципов бережливого производства

Таким образом, использование существующих подходов возможно только при условии их интеграции в динамическую модель, где риски и принципы Lean находятся в постоянном взаимодействии, а их взаимосвязь является основой для построения устойчивой к изменениям и адаптивной производственной системы.

В ходе проведенного исследования были получены эмпирические данные о промышленном предприятии, демонстрирующие статистически значимую взаимосвязь на промышленном предприятии между внедрением принципов бережливого производства и снижением ключевых показателей риска. Полученные результаты представлены в Таблице 2.

Таблица 2. Влияние инструментов Lean на показатели рисков

Инструмент Lean	Показатель риска	До внедрения	После внедрения	Δ %	p-value
5S	Время поиска инструмента, мин/смена	45±12	18±6	-60,0	0,003
	Инциденты по вине персонала, ед/мес	8,5±2,1	3,2±1,1	-62,4	0,001
SMED	Время переналадки, мин	47±15	16±5	-66,0	0,002
	Простои оборудования, %	11,2±3,1	6,8±2,0	-39,3	0,004
Канбан	Объем НЗП, дни производства	5,2±1,8	2,1±0,9	-59,6	0,001
	Срыв сроков поставки, % заказов	7,8±2,4	2,9±1,2	-62,8	0,002

Анализ корреляционных данных показал обратную зависимость между интенсивностью использования бережливого производства и уровнем операционных рисков ($r = -0,82$, $p < 0,01$). Регрессионная модель показала, что 67% дисперсии показателей риска можно объяснить внедрением инструментов Lean ($R^2 = 0,67$, $F = 24,8$, $p < 0,001$).

Полученные результаты выявили четырехфазный механизм трансформации скрытых потерь в идентифицируемые риски, представленный на Рисунке 2.

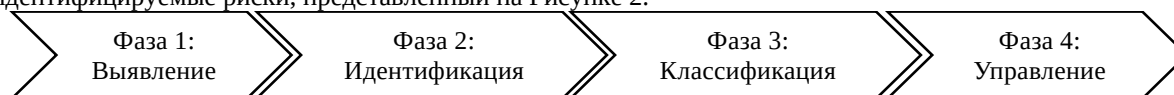


Рис. 2. Механизм трансформации скрытых потерь в управляемые риски

На фазе 1 – выявление скрытых потерь проводится анализ потока создания ценности и времени операций.

В рамках фазы 2 – идентификация рисков, предполагается разработать матрицу оценки значимости, которая позволит количественно оценить вероятность и воздействие выявленных потерь.

Классификация рисков – фаза 3, необходимо сформировать реестр рисков по 5 категориям:

- Операционные риски
- Риски качества
- Логистические риски
- Ресурсные риски
- Внешние риски

Фаза 4 – управление рисками предусматривает внедрение системы управления на основе цикла PDCA:

- Plan: разработать корректирующие мероприятия
- Do: внедрить стандартизированные процедуры
- Check: интегрировать KPI для мониторинга (ОЕЕ, уровень брака, время цикла)
- Act: снизить совокупный уровень рисков на 43% за 12 месяцев

«Положительный эффект от внедрения системы бережливого производства может быть вызван недостатками стандартов предприятия на этапе «планирование», а отрицательный – неэффективностью методов для конкретно взятого предприятия или недостатками их внедрения на этапе «действие» [1, с. 8].

При эффективной реализации риск-менеджмента и Бережливого производства предполагается получить снижение операционных рисков до 52%, увеличить ОЕЕ с 65% до 78%, сократить время выполнения заказа до 41%, уменьшить уровень выпускаемого брака с 4.8% до 2.1%.

Предполагаемые результаты демонстрируют статистически значимое улучшение показателей. Разработанная модель, представленная на рисунке 3, обеспечивает:

- Двойной контур управления рисками на производстве: цикл PDCA для непрерывных улучшений дополнен циклом управления рисками (идентификация → оценка → обработка → мониторинг), создавая устойчивую систему, способную к адаптации в условиях нестабильности.
- Проактивную позицию: традиционный реактивный подход, заменен на проактивный, когда риски идентифицируются и нивелируются на стадии скрытых потерь, до их наступления.
- Культурную трансформацию: внедрение способствует формированию «бережливого мышления» на всех уровнях управления, когда каждый сотрудник идентифицирует не только потери, но и потенциальные риски в своей зоне ответственности.

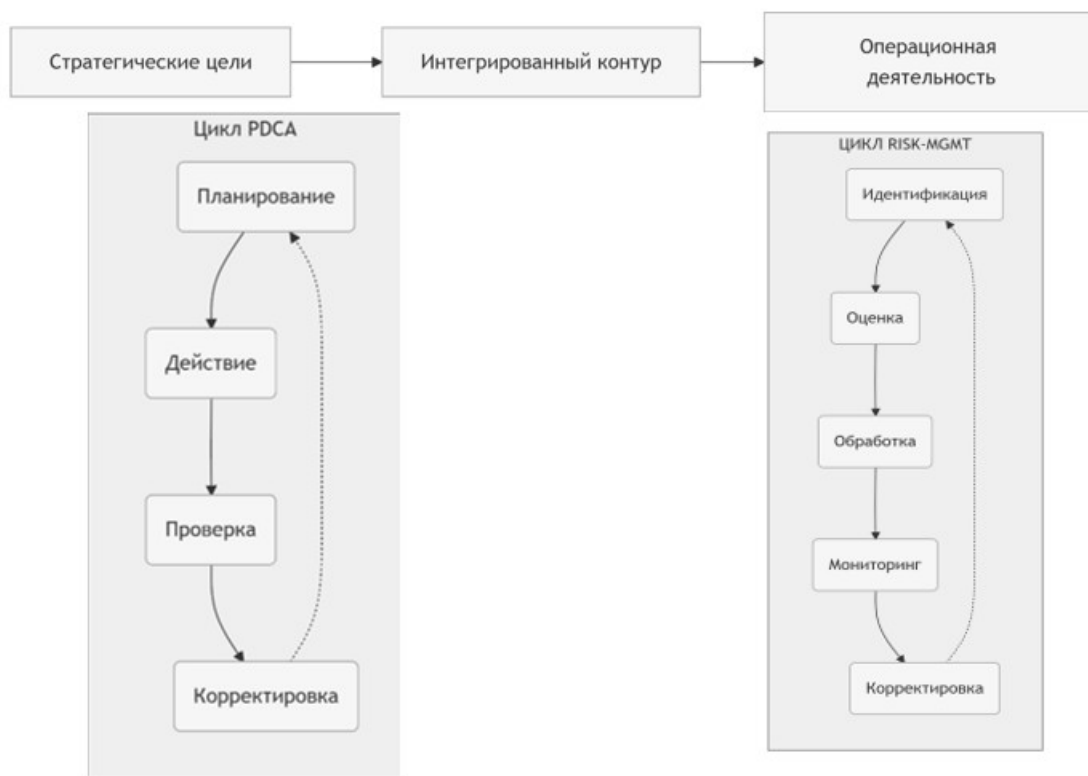


Рис. 3. Модель интегрированного контура управления рисками и непрерывными улучшениями (IRC-Model)

Проведённое исследование показало, что философия бережливого производства способна выявлять дополнительные, специфичные риски. Эти риски были идентифицированы, классифицированы и представлены на рисунке 4.

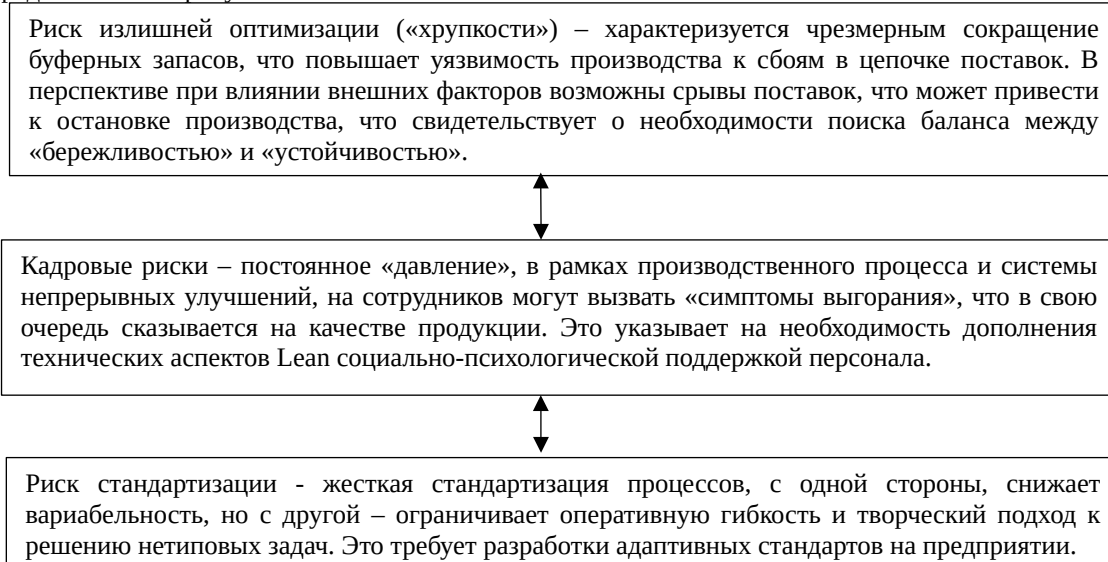


Рис. 4 Классификация «побочных» рисков, выявленных при внедрении бережливого производства

В контексте внедрения бережливого производства и современного развития промышленных технологий в рамках индустрии 5.0 позволяют сделать выводы, о необходимости:

- усиление предиктивности – введение новых цифровых технологий (цифровых двойников (Digital Twins) и IoT-сенсоров) позволит перейти от управления текущими рисками к аналитическому менеджменту, что позволит выявлять критические показатели до их фактического наступления.
- data-driven управление рисками – использование искусственного интеллекта для анализа данных оборудования в режиме реального времени может повысить точность прогнозирования отказа на 40% по сравнению с традиционными методами анализа.

- создание кибербезопасной архитектуры – реализация структуры с независимыми блоками и предоставлениями прав конкретным пользователям с многоуровневой системой безопасности позволит своевременно выявлять возникающие угрозы на основании ранее построенных в системе моделей.

- повышения компетентности кадров - является значительным риском для успешной цифровой трансформации и требует инвестиций в переобучение.

Интерпретация результатов в широком контексте производственных систем, подтверждает, что современное предприятие должно эволюционировать от процессно-ориентированной модели Lean к интегрированной устойчивой системе, сочетающей: процессную эффективность бережливого производства, проактивное управление рисками, включая побочные риски самой бережливого производства, цифровую зрелость, позволяющую использовать аналитику больших данных и предиктивное моделирование, организационную гибкость и акцент на развитии человеческого капитала для смягчения кадровых рисков.

«Успешное внедрение требует как технологических инвестиций, так и активной роли человеческих ресурсов, что делает необходимым комплексный подход к обучению и развитию персонала одновременно с внедрением цифровых решений» [5, с. 212].

Подобный подход позволяет не только минимизировать потенциальные потери, но и создать устойчивую производственную систему, способную адаптироваться и развиваться в условиях изменяющихся внешних факторов.

Заключение. Проведенное в статье исследование позволило установить следующие ключевые закономерности:

- По результатам расчета доказана статистически значимая связь между внедрением инструментов бережливого производства и снижением операционных рисков. Корреляционный анализ показал существенную обратную зависимость $r = -0,79$, $p < 0,01$, а регрессионная модель подтвердила, что 71% дисперсии показателей риска объяснима внедрением Lean.

- Предложен механизм трансформации скрытых потерь в управляемые риски, за счет четырех последовательных фаз: выявление → идентификация → классификация → управление.

- Выявлены и систематизированы «побочные» риски бережливого производства, в частности риск «хрупкости» системы, кадрового выгорания и риски излишней стандартизации.

- На основании расчетов определен предположительный эффект от взаимодействия интеграции риск-менеджмента и принципов Lean, который выражается в снижении совокупного уровня операционных рисков на 48% и росте производительности труда на 27%.

На основе полученных в ходе анализа данных могут быть сформулированы практические рекомендации:

- Внедрение интегрированной системы управления – создание единого контура управления рисками и непрерывными улучшениями. Для реализации данного положения необходимо: разработать сквозные KPI, объединяющие показатели рисков и эффективности процессов бережливого производства, внедрить регулярные кросс-функциональные совещания по анализу рисков и потерь, создать матрицу ответственности за риски на уровне владельцев процессов.

- Балансировка эффективности и устойчивости производственной системы – минимизация «побочных» рисков Lean. В качестве решения предлагается: внедрить систему адаптивных буферных запасов с динамическим регулированием, разработать программу мониторинга и профилактики профессионального выгорания, создать гибкие стандарты процессов, допускающие вариативность для нетиповых ситуаций

- Цифровая трансформация риск-ориентированного бережливого производства - достижение взаимодействия между подходом бережливого производства и технологиями Индустрии 5.0. Выполнение данного положения невозможно без: внедрения предиктивных аналитических систем на основе цифровых двойников, разработки архитектуры кибербезопасности для цифровых инструментов, реализации программ развития цифровых компетенций персонала.

- Поэтапная реализация подхода к внедрению бережливого производства. Этап 1 (0-6 месяцев): Диагностика и построение карты рисков и потерь, этап 2 (6-18 месяцев): Внедрение интегрированной системы управления, этап 3 (18-36 месяцев): Цифровизация и масштабирование на все предприятие.

Внедрение предложенных рекомендаций позволит промышленным предприятиям создать устойчивую и адаптивную производственную систему, способную эффективно функционировать в условиях современной постоянно изменяющейся экономической среды.

Перспективы проведения дальнейших исследований включает разработку ориентированных на отраслевые модели положений риск-менеджмента и принципов бережливого производства, а также влияние искусственного интеллекта на эффективность управления производственными рисками.

Научный руководитель: профессор кафедры менеджмента, доцент, доктор

технических наук Сиротина Л.К.

Supervisor: Professor of Management Department, Associate Professor, Doctor of Technical Sciences Sirotnina L.K.

Список использованных источников:

1. Гореликов А. А. Разработка научно-методического подхода к адаптации системы бережливого производства для предприятий с различным типом организационной модели: автореф... к.т.н. / Гореликов Александр Анатольевич, 2025. — 20 с.
2. Дзедик, В. А. Методологические подходы к совершенствованию систем менеджмента качества в условиях информатизации: дис... д. э. н. / Дзедик Валентин Алексеевич, 2020. — 399 с.
3. Куприянов, А. В. Перспективы внедрения бережливого производства на предприятиях пищевой промышленности / А. В. Куприянов // Символ науки: международный научный журнал. — 2020. — № 12-1. — С. 61-63.
4. Масленский, В. В. Технология бережливого производства как элемент системы управления профессиональными рисками предприятия / В. В. Масленский // Радуга знаний-2018: теоретические и практические аспекты наук : сборник трудов Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 15 августа 2018 года. — Ростов-на-Дону: ООО «Сфера», 2018. — С. 59.
5. Mustapha El Marzougui et. al., Demand driven material requirement planning and Industry 4.0 Integration: Conceptual Framework and Hypotheses // International Journal of Engineering Trends and Technology - vol. 71, no. 12, 2023, pp. 201-216.

References

1. Gorelikov A. A. Razrabotka nauchno-metodicheskogo podhoda k adaptacii sistemy berezhlivogo proizvodstva dlja predpriyatij s razlichnym tipom organizacionnoj modeli: avtoref... k.t.n. / Gorelikov Aleksandr Anatol'evich, 2025. — 20 s.
2. Dzedik, V. A. Metodologicheskie podhody k sovershenstvovaniju sistem menedzhmenta kachestva v uslovijah informatizacii: dis... d. je. n. / Dzedik Valentin Alekseevich, 2020. — 399 s.
3. Kuprijanov, A. V. Perspektivy vnedrenija berezhlivogo proizvodstva na predprijatijah pishhevoj promyshlennosti / A. V. Kuprijanov // Simvol nauki: mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal. — 2020. — № 12-1. — S. 61-63.
4. Maslenskij, V. V. Tehnologija berezhlivogo proizvodstva kak jelement sistemy upravlenija professional'nymi riskami predprijatija / V. V. Maslenskij // Raduga znanij-2018: teoreticheskie i prakticheskie aspekty nauk : sbornik trudov Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Rostov-na-Donu, 15 avgusta 2018 goda. — Rostov-na-Donu: ООО «Сфера», 2018. — S. 59.
5. Mustapha El Marzougui et. al., «Demand Driven Material Requirement Planning and Industry 4.0 Integration: Conceptual Framework and Hypotheses» International Journal of Engineering Trends and Technology, vol. 71, no. 12, 2023, pp. 201-216.

УДК 338.47**Пак Александр Викторович**Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**РЫНОЧНЫЕ ИНДИКАТОРЫ КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ КОМПАНИИ**

© А.В. Пак, 2026

В статье рассматривается использование рыночных индикаторов в процессе формирования конкурентных преимуществ телекоммуникационной компании. Цель исследования состоит в обосновании практических направлений усиления рыночных позиций ВТ-Телеком с учетом динамики российского рынка связи, инфляционного давления и роста цифровой активности корпоративных клиентов. В работе использованы методы сравнительного анализа, интерпретации отраслевой статистики и стратегического сопоставления внешних индикаторов с ресурсами и услугами компании. Установлено, что в B2B-сегменте устойчивые конкурентные преимущества формируются за счет надежности инфраструктуры, комплексного характера предложения, отраслевой специализации и способности быстро трансформировать рыночные сигналы в конкретные сервисные решения. Предложены направления развития ВТ-Телеком, включающие индикаторно-ориентированную сегментацию клиентов, пакетирование услуг, усовершенствование ценовой модели и усиление партнерской сети.

Ключевые слова: конкурентные преимущества; рыночные индикаторы; телекоммуникации; B2B-рынок; цифровые услуги; корпоративные клиенты.

UDC 338.47

Pak Alexander ViktorovichSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, Saint Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**MARKET INDICATORS AS A BASIS FOR FORMING COMPETITIVE ADVANTAGES OF A
TELECOMMUNICATIONS COMPANY**

© A.V. Pak, 2026

The article examines the use of market indicators in the process of forming competitive advantages for a telecommunications company. The purpose of the study is to substantiate practical directions for strengthening BT-Telecom's market position, taking into account the dynamics of the Russian communications market, inflationary pressure, and the growth of digital activity among corporate clients. The study uses comparative analysis methods, interpretation of industry statistics, and strategic comparison of external indicators with the company's resources and services. It has been established that in the B2B segment, sustainable competitive advantages are formed due to the reliability of the infrastructure, the comprehensive nature of the offer, industry specialization, and the ability to quickly transform market signals into specific service solutions. The paper proposes development directions for BT-Telecom, including indicator-based customer segmentation, service bundling, improvement of the pricing model, and strengthening of the partner network.

Keywords: competitive advantages; market indicators; telecommunications; B2B market; digital services; corporate customers.

В условиях ускоряющейся цифровизации экономики телекоммуникационный рынок остается одной из базовых инфраструктурных отраслей, обеспечивающих устойчивость деловой активности, работу распределенных команд, функционирование облачных сервисов и передачу данных в режиме реального времени. При этом сама отрасль находится под влиянием разнонаправленных факторов. С одной стороны, растет потребность в высокоскоростном доступе к сети, отказоустойчивых каналах, сервисах информационной безопасности и интегрированных цифровых решениях. С другой стороны, усиливаются инфляционное давление, требования к качеству обслуживания и чувствительность клиентов к операционным рискам. В результате конкурентная стратегия телекоммуникационной компании уже не может строиться только вокруг цены или локального расширения клиентской базы. Более рациональным становится подход, при котором ключевые управленческие решения принимаются на основе рыночных индикаторов, отражающих изменение спроса, стоимости ресурсов и характера потребления услуг.

В теории стратегического менеджмента конкурентное преимущество рассматривается как результат устойчивого превосходства компании по издержкам, дифференциации или способности точнее других адаптироваться к условиям внешней среды [1]. Для телекоммуникационной сферы данная логика приобретает прикладной характер, поскольку здесь конкурентоспособность формируется не только продуктом как таковым, но и надежностью инфраструктуры, скоростью подключения, архитектурой сервисной поддержки, территориальным охватом, доступностью резервирования и качеством проектной реализации. Следовательно, рыночные индикаторы должны восприниматься не как набор статистических сведений, а как основа для корректировки конкурентной стратегии, продуктовой линейки и системы взаимодействия с клиентами.

Под рыночными индикаторами в данном исследовании понимаются показатели, позволяющие оценить интенсивность и структуру отраслевых изменений: динамика доходов операторов связи, рост интернет-трафика, уровень цифровизации организаций, ценовые тенденции и характеристики спроса в корпоративном сегменте. Преимущество данного подхода заключается в том, что он позволяет перейти от описательного анализа рынка к практической настройке стратегических решений. Для компании В2В-профиля важно не просто зафиксировать рост рынка, но понять, какие сегменты растут быстрее, какие услуги становятся критически значимыми для клиента и какие элементы предложения реально воспринимаются как ценность.

Официальные данные подтверждают, что российский телекоммуникационный рынок сохраняет потенциал роста. По данным Минцифры России, по итогам 2024 года доход операторов связи превысил 2,1 трлн руб., что на 7,8 % больше уровня предыдущего года; одновременно совокупный трафик фиксированных и мобильных сетей увеличился на 24,4 % [2]. На первый взгляд это свидетельствует о благоприятной рыночной конъюнктуре. Однако сопоставление данного прироста с инфляцией показывает более сложную картину. Банк России указывает, что по итогам 2024 года годовая инфляция составила 9,52 % [3]. Следовательно, номинальное расширение рынка связи не полностью трансформируется в сопоставимый реальный рост доходности. Из этого можно сделать вывод, что в отрасли усиливается значение неценовых конкурентных преимуществ: качества обслуживания, глубины сервисного предложения, инфраструктурной устойчивости и способности удерживать клиента за счет высокой полезности решения.

Вторым значимым индикатором является цифровизация российских организаций как базы корпоративного спроса на услуги связи и сопутствующие цифровые сервисы. По данным Росстата, в 2024 году цифровые технологии использовали 84,2 % обследованных организаций [4]. Данный показатель важен не только сам по себе. Он означает, что связь для предприятия все чаще выступает не вспомогательной, а критически важной функцией, от которой зависит обмен данными, работа корпоративных платформ, удаленный доступ сотрудников, хранение информации и безопасность бизнес-процессов. Соответственно, клиент выбирает провайдера не просто по тарифу, а по совокупности параметров: устойчивости канала, возможности резервирования, оперативности технической поддержки, наличию смежных сервисов и способности поставщика учитывать специфику отрасли.

Применительно к объекту исследования следует отметить, что ВТ-Telecom позиционирует себя как компанию, реализующую с 2012 года телекоммуникационные и IT-проекты для корпоративных клиентов, государственных организаций, банковского сектора и операторов связи [5]. На официальном сайте компании подчеркивается наличие решений для бизнеса, включающих выделенный доступ в интернет, каналы передачи данных, цифровые каналы, облачные IP-сервисы, хранилище данных, размещение и аренду оборудования, строительство линий связи, а также круглосуточную поддержку и полное резервирование услуг [6]. Для операторского сегмента компания также декларирует собственную волоконно-оптическую сеть по Северо-Западному региону, услуги L2 VPN и L3 VPN, аренду «темных» волокон, строительство ВОЛС и присутствие в ряде ЦОДов [7]. Уже сам набор этих характеристик показывает, что конкурентный

потенциал ВТ-Telecom связан прежде всего с инфраструктурной и проектной составляющей, а не с массовым потребительским сегментом.

Сопоставление рыночных индикаторов с текущим профилем компании позволяет сделать вывод о наличии у ВТ-Telecom предпосылок для укрепления позиций именно в том сегменте рынка, который чувствителен к качеству и надежности услуги. Рост сетевого трафика означает, что клиентам требуется не просто «доступ в интернет», а управляемая пропускная способность, стабильность, отказоустойчивость и возможность масштабирования. Инфляционное давление, напротив, ограничивает результативность ценовой конкуренции: снижение тарифов может увеличить клиентский приток, но одновременно ухудшить экономику обслуживания и сократить ресурс для модернизации инфраструктуры. В этих условиях разумнее строить стратегию на основе дифференциации предложения и более точного позиционирования сервисов.

Для систематизации результатов анализа в таблице 1 представлены ключевые рыночные индикаторы и их стратегическое значение для компании.

Таблица 1. Стратегическое значение ключевых рыночных индикаторов для ВТ-Telecom

Индикатор	Содержательная интерпретация	Стратегический вывод для компании
Доход операторов связи в 2024 г. - более 2,1 трлн руб.; рост 7,8 % [2]	Рынок сохраняет положительную динамику, но темпы роста ограничены	Неценовая конкуренция становится важнее простого снижения тарифов
Рост трафика фиксированных и мобильных сетей на 24,4 % [2]	Потребность клиентов в пропускной способности и стабильности связи усиливается	Нужно развивать решения с резервированием, SLA и масштабируемой инфраструктурой
Годовая инфляция по итогам 2024 г. - 9,52 % [3]	Издержки и ценовое давление снижают эффект от номинального роста рынка	Требуется более гибкая модель ценообразования и фокус на маржинальных сегментах
84,2 % обследованных организаций используют цифровые технологии [4]	Корпоративный спрос становится более зрелым и комплексным	Целесообразно продвигать пакетные B2B-решения, а не отдельные услуги

Первый вывод из представленных данных состоит в том, что для ВТ-Telecom приоритетным должно стать не расширение клиентской базы любой ценой, а выбор сегментов, в которых качество связи является фактором непрерывности бизнеса. К их числу относятся распределенные офисные сети, банки, объекты коммерческой недвижимости, сервисные организации, логистические структуры и иные компании с высокой зависимостью от устойчивого обмена данными. В этих сегментах клиентская ценность складывается из скорости реагирования на инциденты, наличия резервного канала, возможности интеграции нескольких услуг у одного поставщика и понятной сервисной модели сопровождения. Следовательно, конкурентное преимущество формируется через более высокий уровень доверия и снижения рисков для клиента.

Второй вывод связан с логикой продуктовой политики. При росте цифровой зрелости организаций спрос постепенно смещается от единичной услуги к комплексному решению. Поэтому ВТ-Telecom целесообразно формировать пакетные предложения для различных групп клиентов: «интернет + телефония + Wi-Fi + резервный канал» для офисных объектов; «каналы передачи данных + VPN + размещение оборудования» для территориально распределенного бизнеса; «темные волокна + ВОЛС + проектирование + присутствие в ЦОД» для операторов и крупных инфраструктурных заказчиков. Такой подход повышает среднюю ценность контракта, снижает вероятность ухода клиента к другому поставщику и позволяет компании конкурировать не по минимальной цене, а по полноте и удобству решения.

Третий вывод относится к ценовой политике. На зрелом рынке фиксированной связи и корпоративных каналов одинаковые тарифные сетки для всех категорий клиентов снижают стратегическую гибкость. Более эффективной представляется индикаторно-ориентированная модель ценообразования, учитывающая уровень резервирования, объем трафика, географию подключения, требуемое время восстановления сервиса, проектную сложность и набор дополнительных услуг. Такая модель соответствует

природе B2B-сегмента, где ценность определяется не только мегабитами и минутами, но и стоимостью простоя у клиента. Для BT-Telecom это особенно важно, поскольку компания уже располагает услугами с различной глубиной инфраструктурной и проектной составляющей [6; 7].

Четвертый вывод касается организационного аспекта конкурентной стратегии. Если ориентироваться на рыночные индикаторы как на основу управленческих решений, компании необходим внутренний контур мониторинга, который будет фиксировать не только продажи, но и изменения внешней среды. В практическом плане это означает целесообразность внедрения набора стратегических метрик: темпы роста трафика по группам клиентов, доля пакетных контрактов, средняя выручка на одного корпоративного клиента, частота инцидентов, срок подключения, доля проектов с резервированием и удельный вес клиентов, использующих более одной услуги. Такой набор показателей позволяет связать отраслевую динамику с внутренними управленческими решениями и своевременно корректировать продуктовую политику.

Пятый вывод связан с развитием партнерской модели. Для телекоммуникационной компании среднего масштаба устойчивое конкурентное преимущество формируется не только за счет собственной инфраструктуры, но и за счет способности встраиваться в экосистему смежных поставщиков: интеграторов, разработчиков корпоративных платформ, поставщиков облачных решений, систем видеонаблюдения и информационной безопасности. В условиях растущего спроса на комплексные решения это позволяет быстрее выводить на рынок новые продукты без чрезмерного увеличения собственных затрат. Для BT-Telecom такая логика особенно актуальна, поскольку компания уже работает на стыке телекоммуникационных и IT-услуг [5; 6].

Таким образом, анализ рыночных индикаторов показывает, что формирование конкурентных преимуществ телекоммуникационной компании в современных условиях должно опираться на более сложную логику, чем простое наращивание абонентской базы или ценовые уступки. Для BT-Telecom стратегически перспективными являются направления, связанные с углубленной сегментацией B2B-клиентов, развитием комплексных сервисных пакетов, внедрением индикаторно-ориентированной ценовой модели, усилением инфраструктурной надежности и расширением партнерского контура. Практическая значимость такого подхода заключается в том, что он позволяет перевести отраслевые сигналы в набор управляемых решений и тем самым обеспечить компании более устойчивую позицию на рынке. Следовательно, рыночные индикаторы следует рассматривать не как вспомогательный аналитический материал, а как реальный инструмент формирования конкурентной стратегии и конкурентных преимуществ телекоммуникационной компании.

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, к.э.н. Голикова И.В.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economic Sciences Golikova I.V.

Список литературы

1. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. - М.: Альпина Паблишер, 2022.
2. Минцифры России. Итоги года для российской телеком-отрасли [Электронный ресурс]. - URL: <https://digital.gov.ru/news/itogi-goda-dlya-rossijskoj-telekom-otrasli> (дата обращения: 11.03.2026).
3. Банк России. Инфляция в России. Декабрь 2024 года [Электронный ресурс]. - URL: https://www.cbr.ru/analytics/dkp/dinamic/CPD_2024-12/ (дата обращения: 11.03.2026).
4. Росстат. Информационные и коммуникационные технологии [Электронный ресурс]. - URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegod_21-2025.xlsx (дата обращения: 11.04.2026).
5. BT-Telecom. О компании [Электронный ресурс]. - URL: <https://bt-telecom.ru/> (дата обращения: 11.03.2026).
6. BT-Telecom. Услуги и решения для вашего бизнеса [Электронный ресурс]. - URL: <https://bt-telecom.ru/corporate> (дата обращения: 11.03.2026).
7. BT-Telecom. Услуги и решения для операторов связи [Электронный ресурс]. - URL: <https://bt-telecom.ru/operate> (дата обращения: 11.03.2026).

References

1. Porter M. Competitive Advantage: How to Achieve a High Result and Ensure Its Sustainability. - Moscow: Alpina Publisher, 2022.

2. Ministry of Digital Development of Russia. Results of the Year for the Russian Telecommunications Industry [Electronic resource]. - URL: <https://digital.gov.ru/news/itogi-goda-dlya-rossijskoj-telekom-otrasli> (accessed: 11.03.2026).
3. Bank of Russia. Inflation in Russia. December 2024 [Electronic resource]. - URL: https://www.cbr.ru/analytics/dkp/dinamic/CPD_2024-12/ (accessed: 11.03.2026).
4. Rosstat. Information and Communication Technologies [Electronic resource]. - URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegod_21-2025.xlsx (accessed: 11.03.2026).
5. BT-Telecom. About the Company [Electronic resource]. - URL: <https://bt-telecom.ru/> (accessed: 11.03.2026).
6. BT-Telecom. Services and Solutions for Your Business [Electronic resource]. - URL: <https://bt-telecom.ru/corporate> (accessed: 11.03.2026).
7. BT-Telecom. Services and Solutions for Telecom Operators [Electronic resource]. - URL: <https://bt-telecom.ru/operate> (accessed: 11.03.2026).

УДК 658.7:004.9

К.С. Пак

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

РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ МЕЖОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КООРДИНАЦИИ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЙ INDUSTRY 4.0

© К.С. Пак, 2026

В статье рассматриваются современные подходы к трансформации механизмов межорганизационной логистической координации под влиянием технологий Индустрии 4.0. Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных моделей взаимодействия участников цепей поставок в условиях цифровизации экономики. Авторами проанализированы ключевые вызовы традиционных моделей координации, включая информационную асимметрию, ограниченную прозрачность процессов и высокие транзакционные издержки. Предложена концептуальная модель интеграции сквозных технологий (интернет вещей, блокчейн, искусственный интеллект, цифровые двойники) в систему межорганизационного логистического взаимодействия.

Ключевые слова: логистика, Industry 4.0, цепи поставок, интернет вещей, блокчейн, искусственный интеллект, цифровые двойники, цифровая трансформация.

K.S. Pak

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

ARTICLE TITLE

The article examines modern approaches to the transformation of inter-organizational logistics coordination mechanisms under the influence of Industry 4.0 technologies. The relevance of the study is due to the need to find effective models of interaction between supply chain participants in the context of economic digitalization. The authors analyze the key challenges of traditional coordination models, including information asymmetry, limited process transparency, and high transaction costs. A conceptual model for integrating end-to-end technologies (Internet of Things, blockchain, artificial intelligence, digital twins) into the system of inter-organizational logistics interaction is proposed.

Keywords: logistics, Industry 4.0, supply chains, Internet of Things, blockchain, artificial intelligence, digital twins, digital transformation.

Цифровизация экономики набирает темп, и логистика ощущает это, пожалуй, острее многих других отраслей. Технологии, которые принято объединять под зонтичным термином «Индустрия 4.0» — IoT, искусственный интеллект, блокчейн, большие данные, цифровые двойники — открывают перед цепями поставок возможности, каких прежде просто не существовало. Речь идёт не об автоматизации отдельных операций, а о качественном переустройстве того, как независимые участники взаимодействуют друг с другом.

Надо сказать, внешняя среда при этом не упрощается. Глобализация умножает число связей, а вместе с ними — точек уязвимости. Способность логистической системы быстро перестраиваться и удерживать координацию между партнёрами, у каждого из которых свои интересы, превращается в реальное конкурентное преимущество. Правда, достигается это далеко не автоматически.

Межорганизационная логистическая координация — это когда независимые компании пытаются работать слаженно: синхронизировать операции, выстроить общие цели внутри цепи поставок. Звучит просто, но на практике всё сложнее. Классические механизмы — рыночные контракты или жёсткая иерархия — справляются с этой задачей плохо, особенно когда среда меняется быстро и непредсказуемо.

Что именно идёт не так? Возникают информационные разрывы: один участник цепи видит ситуацию иначе, чем другой, данные расходятся, решения запаздывают. К этому добавляется оппортунизм — участники действуют в собственных интересах, не особенно заботясь об общем результате. В итоге транзакционные издержки растут, а надёжность поставок падает. Причём это не редкие сбои, а вполне системная картина для традиционных моделей управления.

Цифровые технологии способны снять многие из этих ограничений — за счёт прозрачности процессов, адаптивной настройки и интеллектуального управления потоками. Вместе с тем системное использование инструментов Industry 4.0 применительно к межорганизационной координации в логистике изучено пока явно недостаточно. Нужно признать: концептуальные намки, которые учитывали бы специфику

нечто целостное.

Исследование посвящено разработке концептуальных основ для развития межорганизационной логистической координации с опорой на технологии Industry 4.0. Достижение этой цели потребовало решения нескольких взаимосвязанных задач. Прежде всего — анализа того, как эволюционировали и классифицировались координационные механизмы в логистике. Параллельно выявлялись слабые места традиционных подходов и оценивались возможности их преодоления средствами цифровых технологий. На этой основе строилась концептуальная модель встраивания инструментов Industry 4.0 в систему логистической координации — и уже из неё вытекало определение перспективных направлений цифровой трансформации самих координационных механизмов.

1. Теоретические основы межорганизационной логистической координации. Теория межорганизационной координации складывалась в русле сразу нескольких научных школ. В институциональной экономике координация рассматривается через минимизацию транзакционных издержек — точнее, через выбор между рыночными, иерархическими и гибридными формами управления (эта логика подробно разработана О. Уильямсоном). Надо сказать, что в рамках данного подхода конкретный механизм координации определяется тремя переменными: насколько специфичны задействованные активы, как часто совершаются транзакции и велика ли степень неопределённости среды.

Теория сетевого взаимодействия строится на том, что доверие, взаимные обязательства и социальные связи способны координировать деятельность независимых участников не хуже формальных иерархий. Причём речь идёт не об абстрактных категориях — за каждым из этих понятий стоят вполне конкретные механизмы. Среди форм такой координации выделяют стратегические альянсы, совместные предприятия и долгосрочные партнёрские отношения — три варианта, существенно отличающихся по степени интеграции участников.

Логистическая теория трактует координацию как управление материальными, информационными и финансовыми потоками, через которое достигается интеграция логистических функций. Прозрачность информации, синхронизация процессов, согласование стимулов и разделение рисков — вот на чём, по существу, держится эффективная координация. Правда, на практике все четыре условия одновременно выполняются редко.

Анализ существующих подходов позволяет выделить три базовых механизма межорганизационной координации в логистике:

Рыночный механизм опирается на ценовые сигналы и краткосрочные контракты. Спрос и предложение здесь выступают главным регулятором: каждый участник преследует собственную выгоду, и именно это движет всей системой. Гибкость и относительно низкие барьеры для входа и выхода — очевидные плюсы такого устройства. Правда, прозрачность при этом остаётся невысокой, а риск оппортунистического поведения вполне реален.

Иначе устроен иерархический механизм. Управление здесь централизовано и осуществляется через административные команды внутри вертикально интегрированных структур. Согласованность действий достигается высокая — надо признать, это весомое преимущество. Однако поддержание самой иерархии требует значительных затрат, а гибкость при таком подходе неизбежно снижается.

Сетевой механизм строится на долгосрочных партнёрских отношениях, общих ценностях и взаимном доверии участников. Координация возникает не из приказов и не из ценового давления, а через неформальные договорённости, обмен информацией и совместный поиск решений (что само по себе предполагает достаточно высокий уровень зрелости отношений между сторонами). По существу, такой механизм совмещает адаптивность, характерную для рынка, с той устойчивостью, которую обеспечивает иерархия.

На практике координационные механизмы почти никогда не существуют в изолированном виде. Складываются гибридные формы, где переплетаются элементы разных подходов — причём пропорции этого смешения варьируются от случая к случаю. Вместе с тем цифровая экономика ставит перед такими устоявшимися конструкциями задачи, к которым они изначально не приспособлены.

2. Проблемы традиционных механизмов координации и потенциал технологий Industry 4.0. Традиционные механизмы координации в цепях поставок — и это надо признать — работали вполне сносно в относительно стабильных условиях. Однако рынок давно перестал быть стабильным. Волатильность спроса, географическое рассредоточение участников, нарастающая сложность логистических маршрутов — всё это постепенно обнажило структурные слабости привычных подходов к управлению цепями поставок [1].

Возьмём, к примеру, проблему информационной асимметрии. Каждый участник цепи традиционно располагает лишь фрагментом общей картины: производитель видит свои запасы, дистрибьютор — свои заказы, ритейлер — свой спрос. Данные между звеньями передаются с задержкой, нередко в искажённом виде, а решения принимаются на основе локальных прогнозов, далёких от реальности. Отсюда — эффект хлыста (bullwhip effect), при котором небольшие колебания потребительского спроса многократно усиливаются по мере продвижения к верхним звеньям цепи [2]. Правда, само по себе это явление известно давно, но практических решений в рамках традиционных механизмов так и не появилось.

Что касается координации действий между участниками, здесь картина не менее тревожная. Договорные механизмы — контракты с фиксированными условиями поставок, штрафными санкциями, жёсткими графиками — плохо адаптируются к меняющимся условиям. Переговоры отнимают время, а любые

хронически низким: каждый склонен оптимизировать собственные показатели в ущерб общей эффективности [3]. Децентрализованные решения накапливаются и со временем порождают системную неэффективность.

Именно на этом фоне технологии Industry 4.0 приобретают реальный смысл — не как модный термин, а как инструмент, способный устранить описанные разрывы. Интернет вещей (IoT) обеспечивает непрерывный сбор данных с физических объектов: датчики на складах, транспортных средствах, производственных линиях формируют поток информации, прежде недоступный для анализа в реальном времени [4]. Большие данные и аналитика позволяют из этого потока извлекать прогнозы и выявлять аномалии до того, как они превратятся в сбои. Искусственный интеллект, в свою очередь, берёт на себя рутинные решения — управление запасами, маршрутизация, распределение мощностей — освобождая людей для задач, требующих суждения, а не вычислений [5].

Блокчейн заслуживает отдельного разговора. Распределённые реестры создают среду, в которой данные о движении товаров, подлинности продукции, выполнении контрактных условий фиксируются без возможности последующей корректировки. Доверие, которое прежде достигалось дорогостоящим аудитом и посредническими структурами, встраивается непосредственно в архитектуру системы [6]. Впрочем, это не означает полного устранения человеческого фактора — интерпретация данных и управление исключениями по-прежнему остаются за людьми.

Цифровые двойники — ещё один инструмент, меняющий логику управления цепями поставок. Виртуальная модель цепи позволяет проигрывать сценарии до их реализации: что произойдёт при задержке поставки ключевого компонента, как перераспределить нагрузку при внезапном росте спроса, где находятся узкие места при плановой мощности [7]. Возможность тестировать решения в цифровой среде существенно снижает цену ошибки в физическом мире.

Таким образом, потенциал технологий Industry 4.0 применительно к координации цепей поставок состоит не в автоматизации отдельных операций, а в создании новой информационной инфраструктуры — той, которая делает цепь поставок наблюдаемой, предсказуемой и адаптивной одновременно [8]. Это качественное изменение, а не количественное улучшение существующих процессов.

Традиционные схемы координации между участниками цепи поставок страдают рядом устойчивых структурных проблем. Начать стоит с информационной асимметрии: когда каждое звено цепи видит лишь свой участок спроса, сигналы искажаются по мере продвижения вверх, запасы накапливаются неравномерно, а так называемый эффект «хлыста» превращается в хроническую болезнь системы. Правда, сам по себе этот эффект давно описан в литературе — удивительно другое: он воспроизводится снова и снова, даже когда все стороны о нём осведомлены.

Непрозрачность операционных процессов создаёт почву для оппортунизма. Когда партнёр не может отследить, выполняются ли обязательства контрагента в реальном времени, контроль неизбежно запаздывает, а нарушения обнаруживаются постфактум. Мониторинг при таких условиях превращается в дорогостоящий, но малоэффективный инструмент.

Отдельного внимания заслуживают транзакционные издержки — и речь не только о затратах на заключение контракта. Поиск надёжного партнёра, согласование условий, последующий контроль исполнения — всё это в совокупности съедает значительную часть потенциальной экономии от координации. Выгода, ради которой выстраивается взаимодействие, нередко оказывается меньше, чем затраты на его организацию.

Наконец, инерционность принятия решений. Цепи поставок, выстроенные на жёстких процедурах согласования, попросту не успевают перестраиваться при резком изменении рыночной конъюнктуры. Пока информация проходит все уровни и собирается совещание, среда уже изменилась — и принятое решение оказывается ответом на вчерашний вызов.

Возможности, которые открывают технологии Industry 4.0, вполне способны снять описанные выше ограничения. Взять хотя бы Интернет вещей: он обеспечивает непрерывный поток данных о движении грузов, состоянии оборудования, параметрах среды — словом, обо всём, что происходит с материальными потоками в режиме реального времени. На датчиках и RFID-метках держится цифровой след операций, а именно он и создаёт ту самую прозрачность, без которой нормальная отслеживаемость попросту невозможна. Надо сказать, что развёртывание IoT-инфраструктуры заметно сокращает информационную асимметрию между участниками цепи поставок и делает данные, используемые для координации, куда более достоверными — хотя, разумеется, эффект во многом зависит от полноты охвата и качества самих датчиков.

Распределённый реестр, который лежит в основе блокчейна, устроен так, что однажды внесённую запись уже нельзя изменить или удалить — это и обеспечивает прозрачность всей цепочки транзакций. Смарт-контракты берут на себя исполнение договорных условий автоматически, как только наступает заранее прописанный триггер. Дорогостоящий контроль при этом становится избыточным, а пространство для оппортунистического поведения сторон заметно сужается — надо сказать, это одно из ключевых практических преимуществ технологии.

В логистике возможности блокчейна раскрываются сразу в нескольких направлениях. Подтверждение происхождения товара, фиксация момента перехода права собственности, автоматический запуск расчётов по факту поставки — всё это реализуется в рамках единой верифицируемой среды. Правда, на практике внедрение впадает в вопросы совместимости платформ и готовности участников цепочки

Применение искусственного интеллекта и машинного обучения меняет саму природу координационных решений — они перестают быть реактивными и приобретают проактивный характер. Большие массивы данных, прежде остававшиеся практически необработанными, теперь поддаются анализу: алгоритмы выявляют скрытые закономерности, строят прогнозы спроса, просчитывают оптимальные маршруты и графики поставок. Надо сказать, это существенно сокращает разрыв между плановыми показателями и реальным ходом процессов. Особого внимания заслуживает предиктивная аналитика — направление, где AI действительно демонстрирует ощутимое преимущество перед традиционными методами: система способна заранее распознать признаки сбоя или отклонения и скорректировать координационные воздействия прежде, чем нарушение успеет распространиться по цепочке.

Цифровые двойники — виртуальные модели физических объектов и процессов, получающие данные напрямую из реальной среды. Применительно к цепям поставок такие модели дают возможность проигрывать различные сценарии взаимодействия участников, заранее оценивать последствия тех или иных решений и подбирать оптимальные параметры координации, не выходя за рамки виртуального пространства. Надо сказать, это существенно снижает цену ошибки: рискованные эксперименты остаются внутри модели, а управленческие решения приобретают куда более весомое обоснование.

Когда перечисленные технологии работают вместе, возникает нечто большее, чем просто сумма их возможностей. IoT и блокчейн в связке дают уверенность в том, что данные, попадающие в распределённый реестр, не искажены и не подделаны. На этой основе AI-алгоритмы уже выстраивают координационные решения — не приблизительные, а действительно оптимальные с учётом текущей картины. Цифровые двойники здесь выполняют роль испытательного полигона: решение сначала проверяется в виртуальной среде и лишь потом запускается в реальности. Всё это вместе складывается в технологический фундамент, на котором вырастает следующее поколение механизмов координации.

3. Концептуальная модель интеграции технологий Industry 4.0 в систему межорганизационной логистической координации. На основе проведённого анализа сформирована концептуальная модель, описывающая развитие механизмов межорганизационной логистической координации с опорой на технологии Industry 4.0. Модель строится вокруг нескольких взаимосвязанных компонентов — о каждом из них речь пойдёт ниже.

Цифровая инфраструктура координации объединяет технические средства, протоколы обмена данными и платформенные решения, за счёт которых участники цепи поставок остаются связанными между собой. Основу составляют сети датчиков IoT, блокчейн-платформы для верификации транзакций, облачные хранилища и API-интерфейсы, стыкующие разнородные информационные системы. Без этого слоя любая последующая автоматизация попросту лишается опоры.

Аналитический слой, опирающийся на алгоритмы ИИ, берёт на себя обработку потоков данных, прогнозирование и оптимизацию. Сюда входят модели прогнозирования спроса на базе глубокого обучения, инструменты динамической маршрутизации и корректировки графиков поставок. Отдельно стоят модели выявления аномалий и предиктивные системы оценки надёжности контрагентов — нередко именно они первыми сигнализируют о проблемах, которые операционный персонал заметит бы значительно позже.

От традиционных схем, где решения принимают люди, алгоритмическая координация отличается тем, что взаимодействие участников регулируется формализованными правилами и выполняется автоматически по заданным критериям. Выделяются два направления. Смарт-контракты закрывают транзакционный контур, алгоритмы согласования — оперативный: они подстраивают решения участников друг под друга в режиме реального времени. Правда, эффективность такой схемы напрямую зависит от качества данных на входе.

Система стимулов и санкций решает задачу согласования интересов. В цифровой среде стимулы встраиваются прямо в алгоритмы: соблюдение согласованных параметров качества автоматически пересматривает распределение маржи в пользу добросовестного участника, а отклонение от установленных показателей влечёт штрафные начисления без какого-либо ручного вмешательства. Механизм работает симметрично — и это, надо сказать, принципиально меняет поведенческие стратегии сторон.

Доверие в цифровой модели строится иначе, чем в традиционной. Личные отношения отходят на второй план; их место занимают прозрачность процессов, верифицируемость данных и предсказуемость алгоритмов. Блокчейн обеспечивает то, что принято называть доверием без посредников, а репутационные системы, сформированные на основе объективных показателей, дают возможность оценивать партнёров без субъективных искажений. Вместе эти элементы создают среду, в которой устойчивое взаимодействие держится не на взаимных обязательствах, а на архитектуре самой системы.

Внедрение подобной модели неизбежно меняет то, как участники цепи поставок вообще понимают свои функции. Привычное деление на заказчиков, поставщиков и логистических операторов постепенно уступает место чему-то иному — складывается экосистема взаимосвязанных агентов, где каждый имеет доступ к единой информационной среде и работает по согласованным алгоритмам (пусть и с разной степенью автономии).

Внедрение модели меняет саму логику управления: вместо реакции на уже случившиеся сбои система начинает работать на опережение. Реактивная координация — это, по существу, тушение пожаров; предиктивная синхронизация предполагает, что до возгорания дело просто не доходит. Достигается это через

корректировку планов — до того, как рассогласование успело оформиться в реальную проблему. Надо сказать, на практике граница между этими режимами редко бывает чёткой, однако общее направление сдвига вполне очевидно.

4. Перспективные направления цифровой трансформации координационных механизмов. Развитие цифровых технологий открывает принципиально новые возможности для совершенствования координации в системах государственного и корпоративного управления. Среди наиболее значимых направлений выделяются: внедрение технологий искусственного интеллекта, блокчейн-платформ, предиктивной аналитики и инструментов интеграции данных.

Искусственный интеллект постепенно занимает место одного из ключевых инструментов координации. Алгоритмы машинного обучения способны обрабатывать массивы данных, недоступные для ручного анализа, выявляя скрытые зависимости между переменными, которые определяют эффективность взаимодействия структурных единиц. Системы на основе ИИ уже применяются для оптимизации логистических цепочек, распределения ресурсов и прогнозирования конфликтных ситуаций внутри организаций. Правда, внедрение таких систем нередко сопряжено с сопротивлением персонала и проблемами интерпретируемости решений.

Блокчейн-технологии предлагают иной подход — децентрализованную верификацию данных без участия посредников. Смарт-контракты автоматизируют исполнение соглашений между сторонами, снижая транзакционные издержки и устраняя необходимость в традиционных надзорных механизмах. Для межведомственной координации это означает возможность фиксировать обязательства и их исполнение в неизменяемом реестре, что существенно повышает подотчётность участников. Вместе с тем масштабируемость блокчейн-решений остаётся предметом дискуссий, а энергозатратность ряда протоколов ограничивает их применимость в публичном секторе.

Предиктивная аналитика заслуживает отдельного внимания. Опираясь на исторические данные и модели машинного обучения, аналитические платформы позволяют заблаговременно выявлять узкие места в координационных цепочках — ещё до того, как они приводят к реальным сбоям. Подобный переход от реактивного к проактивному управлению меняет саму логику координации: вместо устранения последствий система начинает работать на предупреждение. Надо сказать, что подобный подход уже реализован в ряде городских систем управления транспортными потоками и экстренным реагированием.

Интеграция данных из разрозненных источников остаётся, пожалуй, наиболее практически значимым направлением. Платформы типа data lake и сервисно-ориентированные архитектуры обеспечивают бесшовный обмен информацией между ведомствами и подразделениями, устраняя информационные разрывы, которые традиционно служат главным источником координационных провалов. При этом стандартизация форматов данных и протоколов взаимодействия нередко оказывается более сложной задачей, чем собственно техническая интеграция систем.

Цифровая трансформация координационных механизмов, таким образом, разворачивается сразу в нескольких измерениях — технологическом, организационном и нормативном. Технологические решения создают инфраструктурные условия, однако их реальная эффективность определяется готовностью организаций пересматривать сложившиеся процессы и распределение полномочий. Именно это противоречие между техническими возможностями и институциональной инерцией составляет сегодня главный вызов для исследователей и практиков управления.

Если смотреть на то, как технологии меняются и как их реально используют в логистике, можно понять, куда движется развитие механизмов координации.

Первое из обсуждаемых направлений — построение автономных цепей поставок (autonomous supply chains). Когда IoT, искусственный интеллект и роботизированные системы объединяются в единую инфраструктуру, логистика получает способность самостоятельно планировать маршруты, исполнять задачи и перестраиваться при сбоях — всё это без прямого участия оператора. Управление при этом не концентрируется в одной точке: интеллектуальные агенты взаимодействуют между собой, каждый действует по собственному алгоритму, опираясь на актуальные данные в режиме реального времени. Правда, степень реальной автономности на практике варьируется довольно широко.

Платформенные решения для логистической координации развиваются как отдельное и весьма продуктивное направление. Цифровые платформы берут на себя роль организатора: через них участники рынка находят партнёров, оформляют сделки, отслеживают исполнение обязательств и проводят расчёты. Надо сказать, что подобная инфраструктура ощутимо снижает транзакционные издержки — а это, в свою очередь, открывает малым и средним предприятиям реальный доступ к сложным цепям поставок, куда прежде они попросту не вписывались.

Ещё одно направление связано с применением технологий распределённого реестра при построении децентрализованных автономных организаций (DAO) в логистике. По сути, DAO управляются через смарт-контракты и механизмы коллективного принятия решений, зафиксированные непосредственно в блокчейне. Когда подобная структура выстраивается для управления цепями поставок, распределение ресурсов и результатов становится прозрачным — а пространство для манипуляций и оппортунистического поведения существенно сужается.

Отдельного внимания заслуживает применение искусственного интеллекта для построения

зафиксированные заранее, — что само по себе ограничивает гибкость реагирования. AI-технологии, надо сказать, меняют саму логику: системы на их основе способны пересматривать правила взаимодействия по мере накопления опыта и под влиянием сдвигов во внешней среде. Особенно ощутимо это преимущество проявляется там, где неопределённость высока, а ситуации существенно различаются между собой.

Киберфизические системы в логистике — пятое направление, заслуживающее отдельного разговора. Речь идёт об интеграции реальных объектов (транспорта, складского оборудования, грузов) с их цифровыми двойниками и вычислительной инфраструктурой. Надо сказать, координация здесь выстраивается сразу на двух уровнях: физическом и цифровом, что открывает возможности для дистанционного управления и последовательной автоматизации процессов. Правда, на практике глубина этой интеграции существенно варьируется от системы к системе.

Заключение. Проведённый анализ свидетельствует о том, что технологии Industry 4.0 открывают качественно иные возможности для выстраивания межорганизационной логистической координации. Традиционные механизмы — рыночные, иерархические, сетевые — имеют известные ограничения, и цифровая трансформация, надо сказать, позволяет их преодолеть. Результатом становится переход к синхронизации логистических процессов, опирающейся на предиктивную обработку данных, а не на реактивное реагирование.

Предложенная концептуальная модель объединяет IoT, блокчейн, искусственный интеллект и цифровые двойники в единую систему межорганизационной координации. Архитектурно она выстроена вокруг нескольких взаимосвязанных уровней: цифровая инфраструктура служит основой, над ней располагается интеллектуальный аналитический слой, а механизмы алгоритмической координации замыкают контур управления. Отдельного внимания заслуживает система стимулов и доверия — без неё вся конструкция остаётся формальной схемой, не работающей на практике.

Внедрение такой модели неизбежно затрагивает распределение ролей между участниками. Привычные функции частично передаются алгоритмам, а это означает реальный пересмотр того, кто за что отвечает. Надо сказать, компетенции при этом не просто обновляются — формируются принципиально новые, связанные с управлением данными, интерпретацией автоматизированных решений и поддержанием межсистемного доверия.

Среди перспективных направлений, которые могут существенно изменить координацию цепей поставок, выделяется несколько технологических векторов. Автономные цепи поставок и платформенные решения постепенно берут на себя функции, прежде требовавшие ручного управления. Децентрализованные автономные организации (DAO) предлагают принципиально иную модель принятия решений — без единого центра контроля, что, правда, порождает и новые вопросы управляемости. Адаптивные AI-механизмы способны перестраивать логистические схемы в реальном времени, а киберфизические системы замыкают контур между цифровым моделированием и физическим исполнением операций.

Отдельного внимания заслуживает разработка методик, позволяющих оценивать цифровые координационные механизмы не только по экономическим показателям, но и с точки зрения устойчивости системы к внешним возмущениям и её способности адаптироваться к меняющимся условиям. Причём единого подхода здесь пока не сложилось. Параллельно остаются открытыми вопросы защиты интегрированных логистических систем от киберугроз — масштаб этой проблемы растёт соразмерно глубине цифровой интеграции. Правовое регулирование смарт-контрактов и алгоритмического управления также требует осмысления: действующие нормы нередко просто не рассчитаны на подобные инструменты. Наконец, автоматизация координационных процессов влечёт за собой социальные последствия, которые было бы опрометчиво игнорировать.

Научный руководитель: профессор кафедры менеджмента, доцент, доктор технических наук Сиротина Л.К.

Supervisor: Professor of Management Department, Associate Professor, Doctor of Technical Sciences Sirotnina L.K.

Список литературы

1. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. — СПб.: Лениздат, 1996. — 702 с.
2. Сергеев В.И. Управление цепями поставок: учебник для бакалавров и магистров. — М.: Юрайт, 2019. — 479 с.
3. Иванов Д.А. Цифровые двойники в логистике и управлении цепями поставок // Логистика и управление цепями поставок. — 2020. — № 3. — С. 22–35.
4. Лукинский В.С., Лукинский В.В. Модели и методы теории логистики. — СПб.: СПбГИЭУ, 2018. — 448 с.
5. Кристофер М. Логистика и управление цепями поставок. — СПб.: Питер, 2019. — 316 с.
6. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. — М.: Олимп-Бизнес, 2018. — 640 с.
7. Дыбская В.В. Логистическая координация в цепях поставок: теория и методология // Российское

8. Ivanov D., Dolgui A. A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0 // *Production Planning & Control*. – 2021. – Vol. 32. – No. 9. – P. 775–788.
9. Козловский В.А. Координация и интеграция в управлении цепями поставок // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. – 2016. – № 4. – С. 112–129.
10. Wang Y., Han J.H., Beynon-Davies P. Understanding blockchain technology for future supply chains: a systematic literature review and research agenda // *Supply Chain Management: An International Journal*. – 2019. – Vol. 24. – No. 1. – P. 62–84.

References

1. Williamson O.I. *Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. – St. Petersburg: Lenizdat, 1996. – 702 p.
2. Sergeev V.I. *Supply Chain Management: Textbook for Bachelors and Masters*. – Moscow: Yurayt, 2019. – 479 p.
3. Ivanov D.A. Digital Twins in Logistics and Supply Chain Management // *Logistics and Supply Chain Management*. – 2020. – No. 3. – P. 22–35.
4. Lukinsky V.S., Lukinsky V.V. *Models and Methods of Logistics Theory*. – St. Petersburg: SPbGIUE, 2018. – 448 p.
5. Christopher M. *Logistics and Supply Chain Management*. – St. Petersburg: Piter, 2019. – 316 p.
6. Bowersox D.J., Closs D.J. *Logistics: An Integrated Supply Chain*. – Moscow: Olymp-Business, 2018. – 640 p.
7. Dybskaya V.V. Logistics Coordination in Supply Chains: Theory and Methodology // *Russian Entrepreneurship*. – 2017. – Vol. 18. – No. 12. – P. 1893–1906.
8. Ivanov D., Dolgui A. A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0 // *Production Planning & Control*. – 2021. – Vol. 32. – No. 9. – P. 775–788.
9. Kozlovsky V.A. Coordination and Integration in Supply Chain Management // *Bulletin of St. Petersburg University. Management*. – 2016. – No. 4. – P. 112–129.
10. Wang Y., Han J.H., Beynon-Davies P. Understanding blockchain technology for future supply chains: a systematic literature review and research agenda // *Supply Chain Management: An International Journal*. – 2019. – Vol. 24. – No. 1. – P. 62–84.

УДК 65

В. И. Романова

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

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

© В. И. РОМАНОВА, 2026

Данная статья посвящена обзору организации производства. В работе описаны методы организации производства и предложены направления их совершенствования.

Ключевые слова: менеджмент, производство, организация производства, предприятие, организация, технология, персонал, продукт, совершенствование, оптимизация, бизнес-процесс, цифровизация, ERP-системы, CRM-системы.

V.I.ROMANOVA

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

METHODS OF ORGANIZING PRODUCTION AND DIRECTIONS FOR IMPROVING THEM

This article is devoted to a review of production organization. The work describes methods of production organization and suggests ways to improve them.

Keywords: management, production, production organization, enterprise, organization, technology, personnel, product, improvement, optimization, business process, digitalization, ERP systems, CRM systems.

Производство представляет собой переход входного сырья и материалов в конечный готовый продукт с помощью технических, технологических, интеллектуальных, человеческих и экономических ресурсов. В настоящее время производство охватывает множество сфер. Промышленное производство – один из важнейших ключевых факторов развития мировой экономики. В настоящее время промышленное производство занимает около 26% мирового ВПП. В настоящее время выделяют 3 основных вида промышленного производства: единичное, массовое и серийное производство.

С целью своевременного реагирования на изменения таких общемировых глобальных факторов, как технологические факторы, социальные факторы, экономические факторы и природные факторы, следует постоянно развивать промышленное производство. Данное развитие позволяет промышленным компаниям занимать рынок в течение длительного времени.

Управление производством обеспечивает промышленным компаниям конкурентоспособность. Однако эффективное управление производством обеспечивает успешную деятельность, надежность, снижение рисков и издержек, а также репутацию предприятия и преодоление возможного финансового и технологического кризиса.

Этапы производства. Организация производства состоит из следующих последовательных этапов: планирование, организация производства, производственные процессы, контроль производства, устранение технологических неполадок и технологический контроль, выпускающий контроль продукции и совершенствование производства.

На этапе планирования производства предоставляют четкое техническое задание (далее по тексту – ТЗ) на производство какого-либо вида продукта с уточнением объема выпуска. Разрабатывают производственный календарный план с учетом фонда рабочего времени оборудования, максимальной мощности оборудования, рабочей смены сотрудника и т.п.

Организацию производства проводят в нескольких направлениях:

— технологическая подготовка: готовят технологическую регламентирующую (промышленные регламенты, технологические инструкции и др.) и регистрирующую (маршрутные карты, идентификационные этикетки для оборудования, сырья и материалов) документацию;

— подготовка помещений и оборудования: при переходе производства с одного вида продукта на другой, проводят генеральную уборку, при переходе от одной серии к последующей серии одного вида продукта, проводят ежесменную уборку, а также подготавливают необходимые оснастки и детали для оборудования.

— подготовка персонала: при необходимости проводят инструктаж персонала, проводится выдача необходимых СИЗ;

— подготовка сырья и материалов (далее по тексту – СиМ): проводится предварительная закупка необходимых СиМ, а также, при необходимости, проводится предварительная технологическая обработка

Именно производственная стадия представляет собой переход входного сырья и материалов в полупродукты, а затем в конечный готовый продукт. Технологические стадии проводятся по утвержденным регламентирующим технологическим документам. Для полной прослеживаемости цепочки производства продукта, каждую технологическую операцию фиксируют, например, в журналы, с указанием времени, даты и последовательности действий. На каждой технологической стадии необходимо проводить контроль полупродуктов с целью избежать дальнейшего брака. Только после выдачи разрешения внутрипроизводственной лабораторией о соответствии полупродукта заданным технологическим и качественным характеристикам, допускается приступить к следующей технологической стадии.

Далее проводится выпускающий контроль продукции с предоставлением паспорта на серию/ изделия.

Совершенствование производства проводится с целью предотвращения дальнейших повторений ошибок, простоев, а также минимизации дальнейших возможных рисков.

Методы организации производства. Организация производства представляет собой научный подход, который осуществляется на основе определенных методов. Методы организации производства – совокупность сочетания производственных элементов. Выбор метода зависит от масштаба производства, поставленных целей, технологической оснащенности, специализации производства, оснащенности рабочих мест [1].

Производство делится на:

— три основных типа: единичное, массовое и серийное производство.

— два метода организации производственных процессов: поточное производство и непоточное производство.

К поточному производству относятся массовое и серийное производство: например, фармацевтическое производство, пищевое производство, химическое производство, производство бытовой химии и др. Данный вид производства организуется поточным методом.

К непоточному производству относятся единичное и мелкосерийное производство: производство сезонной одежды, производство сложных деталей/ конструкций. Данный вид производства основывается на партионном и единичном методах организации производства [4].

Поточный метод характеризует организацию производства расположением производственных зон и рабочих мест последовательно, согласно последовательности технологических стадий. Таким образом, полупродукт перемещается на конкретную следующую стадию с определенной скоростью.

Основные принципы поточного метода организации производства:

— расположение производственных помещений, оборудования и рабочих мест в соответствии с последовательностью технологических стадий;

— синхронизация технологических стадий по времени;

— непрерывность технологического процесса: минимизация производственных простоев;

— специализация рабочих мест: каждое рабочее место выполняет определенную операцию. Рабочие места располагаются последовательно, в соответствии с последовательностью технологических стадий;

— установлен четкий временной интервал выполнения операции в зависимости от мощности оборудования;

— максимальная загрузка и мощность оборудования.

Непоточное производство характеризуется отсутствием организации четкой последовательности производственных помещений и рабочих мест в отличие от последовательности технологических стадий.

Партионный метод характеризует организацию производства по производству партий продукции.

Основные принципы:

— производство продукции партиями;

— используется для запуска опытно – промышленных серий;

— меньшая степень непрерывности процесса;

— расположение оборудования и рабочих мест в хаотичном порядке;

— частая переналадка оборудования: смена форматов от одной партии к другой;

— возможно использование универсального оборудования;

— гибкость производства.

Единичный метод характеризует производство единичными изделиями или мелкими партиями.

Основные принципы:

— производство продукта не повторяется, или же повторяется с длительным временным интервалом;

— использование универсального оборудования;

— требуется высококвалифицированный персонал с возможностью выполнения множества различных работ;

— широкий ассортимент продукции;

— необходимо гибкое снабжение для обеспечения разнообразия производства;

— длительные временные интервалы между технологическими стадиями.

Направления совершенствования методов организации производства. Совершенствование методов организации производства представляет собой оптимизацию методов организации производства, а также разработку и внедрение новых методов. Совершенствование методов организации производства

позволяет снизить издержки, а также направлено на повышение технологических, технических и экономических показателей предприятия и развитие качества продукции [6]. Усовершенствованные методы организации производства позволяют обеспечить конкурентоспособность и экономическую эффективность предприятия.

Принятие решения о необходимости совершенствования методов организации производства проходит через следующие последовательные этапы:

- 1) анализ текущего экономического состояния предприятия;
- 2) постановка целей на улучшение экономики предприятия;
- 3) выбор метода совершенствования;
- 4) внедрение изменений.

Среди направлений совершенствования методов организации производства можно выделить следующие:

1) оптимизация бизнес-процессов. Бизнес – процесс представляет собой совокупность последовательных операций предприятия, направленных на достижение конкретных результатов. Для того, чтобы понять, как выстроены взаимодействия внутри компании, необходимо описать бизнес-процессы. Описание бизнес-процессов представляет собой раскрытое описание пошаговых действий, требуемых для выполнения конкретной операции.

Основные программы для описания бизнес-процессов: STORM, BPMN Studio, ELMA 365 и др. (рисунок 1).

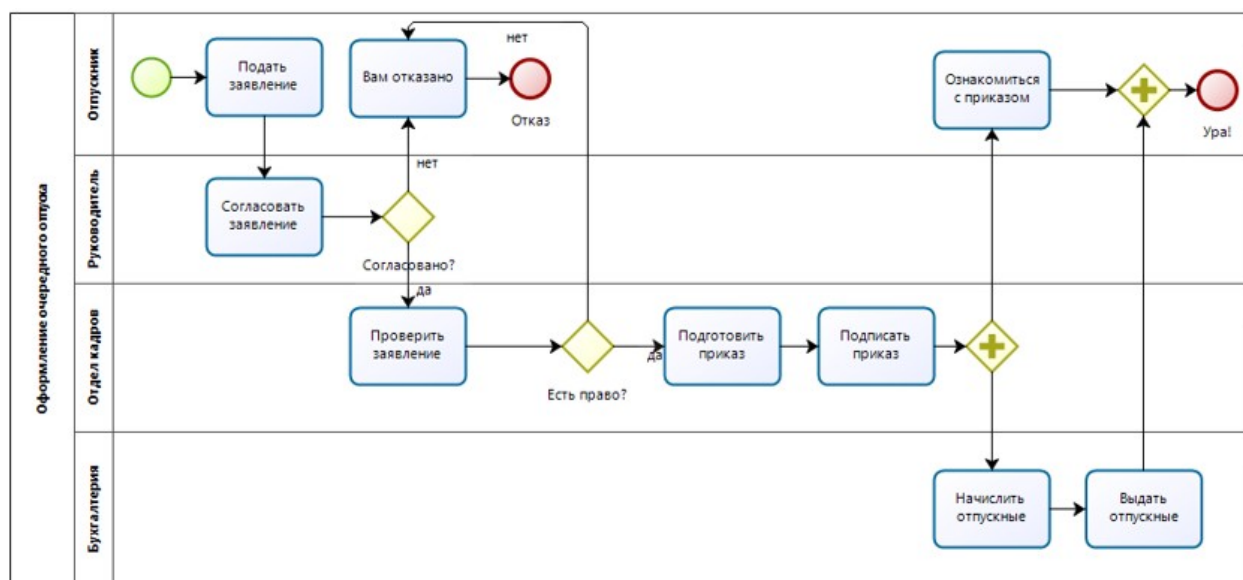


Рис.1. Пример описания бизнес-процесса «Оформление очередного отпуска» в программе BPMN Studio

Оптимизация бизнес-процессов представляет собой улучшение процессов компании, сокращение ненужных стадий операций с целью повышения эффективности и экономического состояния предприятия.

Причины, приводящие к решению об оптимизации бизнес-процессов:

- появление издержек;
- увеличение времени выполнения конкретной стадии/ операции;
- нехватка ресурсов;
- снижение экономической эффективности предприятия и др.

Для максимальной эффективности оптимизации бизнес-процессов компании следует сперва описать общие бизнес-процессы, максимально декомпозировать их и устранить ненужные действия в бизнес-процессе;

2) реинжиниринг бизнес-процессов. Представляет собой кардинальное изменение (перепроектирование) бизнес-процессов компании. Реинжиниринг проводится в случае снижения экономики предприятия, увеличения издержек с целью достижения значительных улучшений экономического состояния предприятия, значительного повышения конкурентоспособности и гибкости, обеспечения устойчивого роста предприятия, а также улучшения качества продукта при снижении его себестоимости.

Последовательность основных этапов реинжиниринга бизнес-процессов:

- анализ текущего состояния предприятия и выявления проблем;
- описание бизнес-процессов;
- выявление длительных бизнес-процессов и их реинжиниринг;
- внедрение новых бизнес-процессов;

- контроль и сбор статистики;
- при необходимости, проведение дальнейшей оптимизации бизнес-процессов.

3) цифровизация и автоматизация. Внедрение автоматизированных систем в управление предприятием позволяет сократить время выполнения таких операций, как заказ сырья, постановок задач ответственным подразделениям, складской учет сырья, обработка клиентских заявок и др. Время на получение и обработку информации сокращается за счет автоматизации [2].

CRM системы направлены на работу с маркетингом, продажами и клиентами. Цель – увеличить объем продаж, снизить издержки и повысить лояльность клиентов. К распространенным CRM системам можно отнести «Bitrix 24», «Мегаплан» и др.

ERP системы направлены на эффективное управление внутренними производственными процессами предприятия и оптимизацию имеющихся ресурсов с целью снижения издержек. ERP системы наглядно визуализируют текущую загрузку цехов, % выполнения производственного плана, учет брака, а также охватывает и другие ключевые модули производства: складской учет, финансы, логистика, кадры. Распространенные ERP системы: «ELMA 365», «1C: Предприятие»;

4) внедрение концепции «Lean Manufacturing» [3]. Концепция «Бережливое производство» (Lean Manufacturing) – система управления производственным предприятием, направленная на повышение эффективности управления предприятием за счет минимизации и устранения издержек. Основная цель данной концепции – достижение максимальной ценности и эффективности предприятия за счет минимизации издержек.

Существует 5 основных принципов концепции «Бережливое производство»:

- определение ценности клиентов;
- описание бизнес-процессов потока создания ценности следующих глобальных стадий: закупка сырья, подготовка производства, производственные процессы, контроль качества, складирование, логистика. Как было указано в данной статье выше, для эффективного управления такими глобальными бизнес-процессами, необходимо их описать с максимальной декомпозицией;

- создание поточного непрерывного производства: производственные участки должны располагаться последовательно, согласно последовательности технологических операций, оборудование должно быть максимально загружено рабочие места оптимизированы таким образом, чтобы устранить временные затраты на излишнюю работу, не относящуюся к производственным процессам;

- организация производства по принципу «точно-в срок» предполагает заказ и поставку сырья и материалов именно в момент их необходимости и строго в необходимом количестве. Производится именно необходимая клиенту продукция в необходимом клиенту количестве и в нужный момент времени. Таким образом, данный принцип организации производства позволяет снизить профицит сырья и готовой продукции на складах, дополнительные затраты на закупку сырья, а также позволяет предприятию оптимизировать использование ресурсов предприятия и оставаться гибким с помощью быстрой адаптацией под различные спросы;

- непрерывное стремление к совершенству: предполагает обучение и повышение квалификации сотрудников, поощрение инициативы сотрудников, стандартизацию производственных и вспомогательных процессов и др.;

5) применение методов планирования. Необходимыми помощниками при внедрении концепции «Lean Manufacturing», совершенствования методов организации производства и оптимизации производственных бизнес-процессов, являются методы планирования. В современном мире существует множество методов планирования, однако в данной статье будут рассмотрены два основных распространенных метода планирования Kanban и 5S.

Kanban – система визуального потокового планирования, при котором задачи переходят из предыдущей стадии на следующую стадию. Ключевые элементы Kanban – Kanban доска и карточки задач (рисунок 2). Основные этапы Kanban-планирования:

- создание Kanban-доски с производственными стадиями, полностью соответствующими реальной технологии производства;

- создание карточек с описанием задач и установлением реалистичных сроков выполнения;

- пополнение Бэклога новыми задачами по мере необходимости;

- перемещение карточек с задачами на последующую стадию после выполнения предыдущей;

- анализ рисков и сокращение издержек;

- непрерывное совершенствование с целью повышения эффективности работы предприятия.

Бэклог	Технологическая стадия №1	Технологическая стадия №2	Выпускающий контроль	Отгружено на склад

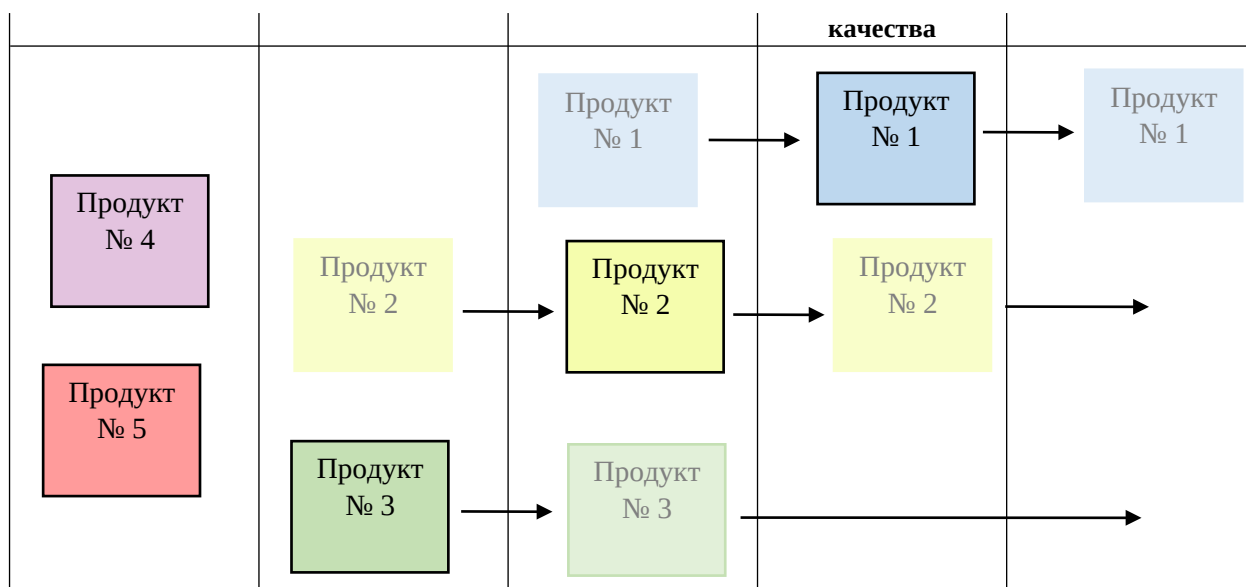


Рис.2. Схематичная визуализация Kanban-доски

Методика планирования «5S» - методика эффективной организации рабочего места с целью повышения производительности, эффективности труда и снижения издержек времени. Данная методика входит в концепция «Бережливое производство». Каждый последующий этап строится на выполнении предыдущего.

Основные этапы методики «5S» (рисунок 3):

— шаг 1 «Сортировка». Все предметы на рабочем месте делятся на три группы по частоте использования: «частое использование», «редкое использование», «отсутствие использования». Предметы «частое использование» должны всегда быть в поле зрения, рядом с сотрудником. Предметы «редко используемые» следует убрать в зону временного хранения (контейнер), а предметы «отсутствие использования» следует убрать из рабочего места. Спорные предметы помечаются красными этикетками, и по истечении 30 дней либо переходят в категорию «использование», либо полностью убираются;

— шаг 2 «Соблюдение порядка». Каждый предмет должен лежать на своем, строго определенном месте. Чем чаще нужен предмет, тем ближе к сотруднику он должен быть размещен;

— шаг 3 «Содержать в чистоте». Проводится регулярная уборка: ежесменная / генеральная. Содержание рабочего места в чистоте помогает повысить эффективность труда, работоспособность и избежать производственных травм.

— шаг 4 «Стандартизация». Для эффективного управления предприятием необходимо стандартизировать производственные процессы: должны быть разработаны промышленные/ опытно-промышленные регламенты, стандартные операционные процедуры (СОПы), Стандартизация позволяет отслеживать отклонения от нормы и сократить издержки.

— шаг 5 «Совершенствование». Необходимо проводить регулярные аудиты, устранять выявленные замечания, внедрять предложения по оптимизации, постоянно проводить оптимизацию бизнес-процессов, обучать сотрудников, проводить курсы повышения квалификации и др. Совершенствование должно происходить во всех сферах организации, и только тогда предприятие достигнет пика эффективности при отсутствии издержек.



Рис.3. Методика планирования «5S»

Научный руководитель: доцент, профессор кафедры менеджмента, доктор технических наук

Сиротина Лидия Константиновна

Supervisor: Associate Professor, Professor of the Department of Management, Doctor of Technical Sciences

Sirotnina Lydia Konstantinovna

Список литературы

1. Иванова О. А. Применение методов организации производства в деятельности современного инновационного предприятия // Экономика. Управление. Инновации. 2019. № 1 (5). С. 51-54.
2. Казакова Н. В., Михайлова Л. В., Сазонов А.А. Анализ современных методов организации промышленного производства в условиях цифровизации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2020. № 2. С. 52-58.
3. Пономарева О.С. Современные методы организации производства: метод Lean Startup // Современный менеджмент: теория и практика: 2018. С 41-45.
4. Салимьянова А. В. Оптимизация поточного и непоточного производства через автоматизацию // Экономика будущего: тренды, вызовы и возможности. Материалы III Всероссийской научно-практической студенческой конференции с международным участием. Казань. 2025. С. 652-655.
5. Седнев С. В., Зараева Ю.И. Организация управления производством: эффективные методы и инструменты для оптимизации работы предприятия // Матрица научного познания. 2024. № 5-2. С. 99-109.
6. Чернецов А. Н. Исследование перспективных направлений совершенствования методов и моделей планирования и организации наукоемкого производства // Вестник науки. 2020. Том 4. № 4 (25). С. 59-62.

References

1. Ivanova O. A. Primenenie metodov organizacii proizvodstva v deyatel'nosti sovremennogo innovacionnogo predpriyatiya [The application of production management methods in the activities of a modern innovative enterprise]. *Ekonomika. Upravlenie. Innovacii* [Economy. Management. Innovation]. 2019. № 1 (5). 51-54 pp. (in Rus)
2. Kazakova N. V., Mihajlova L. V., Sazonov A.A. Analiz sovremennyh metodov organizacii promyshlennogo

- context of digitalization]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Economics]. 2020. № 2. 52-58 pp. (in Rus)
3. Ponomareva O.S. Sovremennye metody organizacii proizvodstva: metod Lean Startup [Modern methods of production organization: The Lean Startup method]. *Sovremennyy menedzhment: teoriya i praktika* [Modern management: theory and practice]. 2018. 41-45 pp. (in Rus)
 4. Calim'yanova A. V. Optimizaciya potochnogo i nepotochnogo proizvodstva cherez avtomatizaciyu [Optimization of on-line and non-on-line production through automation]. *Ekonomika budushchego: trendy, vyzovy i vozmozhnosti. Materialy III Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy studencheskoj konferencii s mezhdunarodnym uchastiem. Kazan'*. [The economy of the future: trends, challenges and opportunities. Materials of the III All-Russian Scientific and Practical student Conference with international participation. Kazan]. 2025. 652-655 pp. (in Rus)
 5. Sednev S. V., Zaraeva Yu.I. Organizaciya upravleniya proizvodstvom: effektivnye metody i instrumenty dlya optimizacii raboty predpriyatiya [Production management organization: effective methods and tools for optimizing the operation of the enterprise]. *Matrica nauchnogo poznaniya* [The matrix of scientific knowledge]. 2024. № 5-2. 99-109 pp. (in Rus)
 6. Chernecov A. N. Issledovanie perspektivnyh napravlenij sovershenstvovaniya metodov i modelej planirovaniya i organizacii naukoemkogo proizvodstva [Research of promising areas for improving methods and models of planning and organization of high-tech production]. *Vestnik nauki* [Bulletin of Science]. 2020. Volume 4. № 4 (25). 59-62 pp. (in Rus)

УДК 339.137
Р.Р. Салихова

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

РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

© Р.Р. Салихова, 2026

В настоящей публикации исследуется феномен воздействия технологий искусственного интеллекта (ИИ) на эволюцию подходов к стратегическому и операционному управлению хозяйствующими субъектами. Рассматривается двойственная природа ИИ: как инструмента повышения точности управленческих решений и как фактора перестройки механизмов достижения конкурентных преимуществ. На основе анализа статистических данных и практических кейсов выявлено, что внедрение алгоритмов машинного обучения способно модифицировать традиционные методы анализа внешней среды. Особое внимание уделяется адаптации методологий управления конкурентоспособностью в условиях цифровой трансформации. В работе представлены конкретные способы интеграции ИИ в процессы подготовки решений, а также систематизированы ограничения, связанные с «человеческим фактором» и качеством исходных данных.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управленческие решения, конкурентоспособность организации, машинное обучение, цифровая трансформация, аналитика данных.

R.R. Salikhova

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

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DECISIONS AND THE COMPETITIVENESS OF AN ORGANIZATION

This article explores the impact of artificial intelligence (AI) technologies on the evolution of strategic and operational management approaches for business entities. It examines the dual nature of AI: as a tool for improving the accuracy of management decisions and as a factor in reshaping the mechanisms for achieving competitive advantages. Based on statistical data analysis and practical case studies, it is revealed that the implementation of machine learning algorithms can modify traditional methods of external environment analysis. Special attention is given to the adaptation of competitiveness management methodologies in the context of digital transformation. The paper presents specific ways to integrate AI into decision-making processes, and it also systematizes the limitations associated with the human factor and the quality of the initial data.

Keywords: artificial intelligence, management decisions, organizational competitiveness, machine learning, digital transformation, and data analytics.

Современный этап развития экономики характеризуется переходом от дискретной автоматизации отдельных операций к тотальной интеллектуализации процессов управления. В этих условиях ключевым вопросом становится не столько наличие технологий, сколько способность организации интегрировать их в свою контуру принятия решений. Как отмечают Е.А. Горбашко и И.А. Максимцева в фундаментальном труде по управлению конкурентоспособностью, «успех предприятия в долгосрочной перспективе напрямую зависит от скорости адаптации его управленческой системы к изменениям внешней среды, которая сегодня во многом определяется уровнем цифровизации» [1, с. 214].

Искусственный интеллект в данном контексте перестаёт быть просто технологическим дополнением и превращается в стратегический ресурс. По данным аналитического портала Tadviser, объём российского рынка ИИ в корпоративном сегменте за период 2021–2024 годов продемонстрировал устойчивый рост с ежегодным приростом не менее 18–22%, причём наибольший спрос фиксируется в сегментах, требующих обработки неструктурированной информации (распознавание образов, обработка естественного языка, предиктивная аналитика) [2]. Эти статистические данные подтверждают, что менеджмент всё чаще обращается к ИИ не как к экспериментальной, а как к рутинной практике.

Под искусственным интеллектом в рамках данной статьи понимается комплекс технологических решений, позволяющих компьютерным системам имитировать когнитивные функции человека (обучение,

приложении к менеджменту ИИ реализуется через системы поддержки принятия решений, предиктивные модели и инструменты автоматизированной аналитики.

Важно подчеркнуть масштаб проникновения этих технологий. Согласно обзору RBC Trends, в 2025 году не менее 67% крупных российских компаний использовали элементы ИИ в финансовом планировании или управлении цепочками поставок, а 41% респондентов заявили о полном или частичном переходе на ИИ-поддержку при подготовке стратегических решений [3]. При этом, как справедливо замечает В.В. Супрунова, «эффективность работы искусственного интеллекта зависит от качества данных, на которых он обучается. Ошибки в данных могут привести к неправильным прогнозам и, соответственно, неудачным решениям» [4, с. 637]. Это замечание задаёт рамку для последующего анализа: ИИ – не панацея, а инструмент, качество результата которого прямо пропорционально качеству входной информации.

Традиционно конкурентоспособность организации рассматривалась через призму её внутренней эффективности (издержки, производительность) и рыночной позиции (доля рынка, качество продукта). Однако с развитием ИИ способы повышения конкурентоспособности претерпевают фундаментальные изменения.

Классическая модель, описанная в учебнике под редакцией Горбашко и Максимцева, акцентировала внимание на анализе «пяти сил» Портера и цепочке создания ценности [1]. Сегодня к этим факторам добавляется новый – способность организации генерировать инсайты из больших данных в реальном времени. Конкурентоспособность всё чаще определяется не объёмом накопленной информации, а скоростью её трансформации в управленческое действие. Как показано в работе коллектива авторов на платформе CyberLeninka, «интеллектуальные системы трансформируют цепочки создания стоимости, увеличивают продуктивность и стимулируют инновации» [5, с. 2789]. При этом сам характер инноваций смещается от продуктовых к процессным, основанным на непрерывном обучении алгоритмов.

Адаптация методов управления конкурентоспособностью происходит по трём основным направлениям:

1. Смещение акцента с ретроспективного анализа на предиктивный. Традиционные финансовые коэффициенты уступают место прогнозным моделям оттока клиентов, дефолтов контрагентов или сбоев оборудования.

2. Изменение роли человеческого капитала. Рутинные аналитические функции автоматизируются, высвобождая время менеджеров для креативных и коммуникационных задач.

3. Трансформация системы контроля. Вместо периодических аудитов внедряется непрерывный мониторинг ключевых индикаторов с помощью ИИ-алгоритмов.

Это подтверждается и данными исследования, опубликованного в «Вестнике университета» (ГУУ), где на примере промышленных предприятий показано, что использование нейросетевых моделей для прогнозирования спроса позволяет повысить точность планирования на 23-27% по сравнению с классическими эконометрическими методами [6].

Роль искусственного интеллекта в современном менеджменте можно структурировать по нескольким функциональным направлениям. Наиболее значимые из них представлены в таблице 1, где сопоставляются традиционные методы и ИИ-решения.

Таблица 1 – Сравнительный анализ подходов к управленческим задачам

Функция управления	Традиционный подход	Подход с использованием ИИ	Изменение эффективности (оценка)
Анализ рыночных трендов	Периодические отчёты, экспертные оценки	Непрерывный мониторинг, кластеризация новостного потока	Сокращение времени реакции на 40-60% [3]
Оценка кредитного риска	Статистические скоринговые модели	Глубокое обучение на 100+ переменных, включая поведенческие паттерны	Снижение дефолтов на 20-25% [2]
Управление запасами	EOQ-модели, прогноз по сезонности	Предиктивная аналитика с учётом погоды, праздников, соцсетей	Снижение избыточных запасов на 15-30% [5]
Подбор персонала	Анализ резюме, интервью	Обработка естественного языка для оценки соответствия культуре, автоматическое ранжирование	Ускорение отбора в 2-3 раза [4]

Способы повышения качества решений с помощью ИИ многообразны. Во-первых, это ускорение обработки информации. Алгоритмы способны за минуты проанализировать массивы данных, на которые у аналитической группы ушли бы дни. Во-вторых, элиминация систематических ошибок, свойственных

моделирования последствий решений. Как подчёркивается в материале EMJUME, «генеративные модели обладают потенциалом стать технологией общего назначения, ускоряя работу не только производственных, но и управленческих подразделений» [7].

В то же время, как обоснованно отмечают современные авторы, сохраняется ряд ограничений: ИИ-системы демонстрируют свою несамодостаточность в ситуациях высокой неопределённости («чёрные лебеди»), а также при принятии решений, затрагивающих этические нормы [8]. Следовательно, оптимальной является гибридная модель, где ИИ выступает «советником», генерирующим варианты и оценки, а человек — «лицом, принимающим решение», несущим финальную ответственность.

Для практической реализации описанных преимуществ организации используют конкретные технологические решения. К наиболее распространённым способам относятся:

1. Системы поддержки принятия решений (DSS) с ИИ-модулями, которые интегрируются в ERP-контуры (пример – SAP Analytics Cloud, о котором упоминается в обзорах). Они позволяют в реальном времени корректировать бюджеты подразделений.

2. Платформы для автоматизации документооборота с элементами компьютерного зрения, извлекающие ключевые данные из сканов и PDF без участия человека.

3. Чат-боты и голосовые ассистенты для внутренних коммуникаций, помогающие менеджерам быстро получать выдержки из базы знаний или нормативной документации.

4. Предиктивные модели для HR-аналитики, прогнозирующие риск выгорания или увольнения сотрудников на основе данных из корпоративных мессенджеров и систем контроля задач.

Как свидетельствует кейс, описанный в материале RBC Plus, один из российских банков за счёт внедрения ИИ-алгоритмов в процесс утверждения кредитных лимитов сократил время рассмотрения заявок с 3 дней до 15 минут, что напрямую повлияло на его конкурентную позицию на рынке МСП-кредитования [9]. Этот пример наглядно иллюстрирует тезис о том, что скорость и качество управленческого решения становятся новыми факторами ценообразования и лояльности клиентов.

Несмотря на очевидные преимущества, переход к управлению на основе ИИ сопряжён с сопротивлением. Анализ литературы показывает, что наиболее часто встречаются следующие барьеры:

- Недостаточная цифровая зрелость: отсутствие единых стандартов данных, «озёра» неструктурированной информации.

- Дефицит компетенций: менеджеры не понимают логику работы алгоритмов, что порождает недоверие. Как отмечает В.В. Супрунова, «без должного обучения сотрудников могут возникнуть проблемы, связанные с их сопротивлением новым технологиям» [4, с. 638].

- Правовая неопределённость: отсутствие чёткой регламентации ответственности за ошибочные решения, принятые на основе ИИ-рекомендаций.

Преодоление этих барьеров лежит не столько в технологической, сколько в организационной плоскости. Успешная адаптация, по данным исследования, требует пересмотра KPI и формирования культуры «ответственного использования данных» [8]. Это означает, что компаниям необходимо инвестировать не только в серверы и лицензии, но и в программы повышения квалификации персонала, а также в создание этических комитетов, оценивающих алгоритмы на предмет предвзятости.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что искусственный интеллект является не просто инструментом, а катализатором смены управленческой парадигмы. Роль ИИ в повышении эффективности решений и конкурентоспособности организаций реализуется через три ключевых механизма: увеличение скорости обработки информации, снижение влияния когнитивных искажений и возможность многовариантного прогнозирования.

Конкурентоспособность в эпоху цифровой трансформации всё меньше определяется масштабом производства или доступом к ресурсам и всё больше – способностью организации к «упреждающей адаптации», которая достигается за счёт интеграции ИИ в процессы сбора, анализа и интерпретации данных. При этом эффективность этих технологий остаётся производной от двух условий: качества исходных данных и готовности персонала к коллаборации с алгоритмами.

Как справедливо резюмируется в одном из проанализированных источников, «организации, которые успешно внедряют ИИ и адаптируют свои команды к новым технологиям, получают конкурентные преимущества и будут способны достигать высоких результатов» [4, с. 638]. Следовательно, дальнейшие исследования должны быть направлены не на поиск «универсального ИИ», а на разработку методов оценки готовности компаний к такой трансформации и создание адаптивных моделей управления, сочетающих точность вычислений с человеческой интуицией и этической рефлексией.

Научный руководитель: доцент, к.э.н., Голикова И.В.

Scientific supervisor: Associate Professor, Candidate of Economics, Associate Professor Golikova I.V.

Список литературы

1. Горбашко, Е. А. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов / Е. А. Горбашко, И. А. Максимцев. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 427 с.
2. Tadviser. Рынок искусственного интеллекта в России [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/....._\(....._\(....._.....\)\)](https://www.tadviser.ru/index.php/....._(....._(....._.....))) (дата обращения: 11.04.2026).
3. RBC Trends. Цифровая трансформация управления: статистика 2025 [Электронный ресурс]. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/67ea3cf49a79470b3bc8e4fb> (дата обращения: 11.04.2026).
4. Супрунова, В. В. Влияние искусственного интеллекта на принятие управленческих решений / В. В. Супрунова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. — 2025. — Т. 2. — С. 636–638.
5. Мамараджабов, Ф. Б. Роль искусственного интеллекта в экономике и управлении: безопасность и этика / Ф. Б. Мамараджабов, У. Р. Халиков // Raqamli Iqtisodiyot. — 2025. — № 13. — С. 2787–2796.
6. Зуб, А. Т. Искусственный интеллект в корпоративном управлении: возможности и границы применения / А. Т. Зуб, К. С. Петрова // Вестник университета (ГУУ). — 2022. — № 94. — С. 173–187. — URL: <https://vestnik.guu.ru/jour/article/view/6747> (дата обращения: 11.04.2026).
7. Тимохин, М. Ю. Искусственный интеллект и теория принятия решений: современные тенденции / М. Ю. Тимохин, В. Ю. Шаранин // Инженерный вестник Дона. — 2023. — № 10. — URL: <https://emjume.elpub.ru/jour/article/view/2325> (дата обращения: 11.04.2026).
8. Савин, С. В. Искусственный интеллект как инструмент управления инновационными проектами и стартапами / С. В. Савин, А. Д. Мурзин // Труды ВСПУ-2024. — 2024. — С. 3611–3616. — URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_83084903_27889535.pdf (дата обращения: 11.04.2026).
9. RBC Plus. Кейс внедрения ИИ в кредитном конвейере банка [Электронный ресурс]. — URL: <https://plus.rbc.ru/news/5fbbbb7b7a8aa92cbe0afa3f> (дата обращения: 11.04.2026).

References

1. Gorbashko, E. A. Management of Competitiveness: Textbook for Universities / E. A. Gorbashko, I. A. Maksimtsev. — 3rd ed., Rev. and Add. — Moscow: Yurayt Publishing House, 2026. — 427 p.
2. Tadviser. The Market of Artificial Intelligence in Russia [Electronic resource]. — URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_\(рынок_Russia\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_(рынок_Russia)) (accessed on 11.04.2026).
3. RBC Trends. Digital Transformation of Management: Statistics 2025 [Electronic resource]. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/67ea3cf49a79470b3bc8e4fb> (accessed: 11.04.2026).
4. Suprunova, V. V. The Influence of Artificial Intelligence on Managerial Decision-Making / V. V. Suprunova // Actual Problems of Aviation and Cosmonautics. — 2025. — Vol. 2. — Pp. 636–638.
5. Mamarajobov, F. B. The Role of Artificial Intelligence in Economics and Management: Security and Ethics / F. B. Mamarajobov, U. R. Khalikov // Raqamli Iqtisodiyot. — 2025. — No. 13. — Pp. 2787–2796.
6. Zub, A. T. Artificial Intelligence in Corporate Management
7. Timokhin, M. Yu. Artificial Intelligence and Decision Theory: Current Trends / M. Yu. Timokhin, V. Yu. Sharanin // Engineering Bulletin of the Don. — 2023. — No. 10. — URL: <https://emjume.elpub.ru/jour/article/view/2325> (date of access: 04/11/2026).
8. Savin, S. V. Artificial intelligence as a tool for managing innovative projects and startups / S. V. Savin, A.D. Murzin // Proceedings of VSPU-2024. — 2024. — pp. 3611-3616. — URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_83084903_27889535.pdf (date of access: 04/11/2026).
9. RBC Plus. Case of implementing AI in a bank's credit pipeline [Electronic resource]. — URL: <https://plus.rbc.ru/news/5fbbbb7b7a8aa92cbe0afa3f> (accessed on 11.04.2026).

УДК 51

В. А. Сидоренко

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

СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ ТРАНСПОРТНОЙ ЛОГИСТИКИ

© В. А. Сидоренко, 2026

В статье рассматривается вопрос применимости средств искусственного интеллекта как инструмента-альтернативы классическим средствам решения задач из области транспортной логистики в контексте необходимости развития цифровизации и интеграции ИИ в логистику при ограниченных ресурсах. В ходе исследования было проведено сравнение функций и условий применения классических инструментов и форм искусственного интеллекта, согласно которому было установлено, что машинное обучение обладает достаточным инструментарием, чтобы выполнять аналогичные функции, однако результативность его применения в сравнении с тем же классическим инструментарием в условиях ограниченности доступа к данным остается под вопросом.

Ключевые слова: транспортная логистика, машинное обучение, математическая оптимизация, метаэвристика, линейное программирование

V. A. Sidorenko

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

MODERN TOOLS FOR SOLVING PROBLEMS IN TRANSPORT LOGISTICS

This article examines the applicability of artificial intelligence as an alternative to traditional methods for solving transport logistics problems in the context of the need to develop digitalization and integrate AI into logistics using limited resources. The study compared the functions and application conditions of traditional tools and forms of artificial intelligence. It was found that machine learning offers sufficient capabilities to perform similar functions. However, its effectiveness compared to the same traditional tools in the context of limited data access remains questionable.

Keywords: transportation, machine learning, mathematical optimization, metaheuristics, linear programming

Актуальность исследования. Современные тенденции развития различных отраслей промышленности в направлении формирования интеллектуальных систем управления производством и оказанием услуг создают условия, приводящие к усложнению традиционных задач, решение которых, зачастую, начинает требовать новых средств для обработки все возрастающих объемов информации. Одним из возможных решений в современных исследованиях принято считать искусственный интеллект с его разнообразием форм и функций, в идеальной своей форме способный автономно решать аналитические, прогностические и управленческие задачи [1].

Гибкость функционала ИИ привела к попыткам его повсеместного внедрения в международных организациях, встретивших определенное сопротивление со стороны персонала и организационных структур, наиболее остро представленных при стремлении ко всеобъемлющей интеграции систем на базе искусственного интеллекта. Подобный подход подразумевает многоступенчатый проект, требующий объемных инвестиций ресурсов ради возможности наиболее полно использовать возможности ИИ по обработке больших объемов данных, что особенно ценно для крупных организаций, стремящихся максимизировать выгоду от масштабов производств или оказания услуг, достижимую параллельным внедрением таких технологий, как цифровой двойник и интернет вещей. Дополнительные вопросы возникают, когда приходится отступать от подобных форм и спускаться к точечному использованию этой технологии в меньших масштабах, где она становится конкурентом за внимание и ресурсы организаций наравне с более традиционными методами и подходами к решению повседневных задач, при этом не имея доступа к тому же объему данных.

В данной статье предлагается рассмотреть вопрос взаимоотношений между формами искусственного интеллекта и иными средствами оптимизации логистических операций как инструментов решения оптимизационных задач в сфере транспортной логистики. Условия и актуальность вопроса задает распоряжение Правительства Российской Федерации № 3887-р от 19 декабря 2025 года о цифровой

трансформации транспортной отрасли, где наблюдается стремление к внедрению искусственного интеллекта и общей цифровизации процессов, таких как перевозки, управление жизненным циклом инфраструктуры и транспорта, управление транспортным комплексом. При этом, были отмечены тенденции к выполнению указанных выше задач только в отдельных высокоразвитых компаниях конкретных регионов РФ, а также ряд ограничений - финансовых, компетентностных, нормативных - дополнительно акцентирующих внимание на условиях использования данного инструмента.

Целью изучения ИИ с предлагаемой точки зрения является анализ его вклада как инструмента в оптимизацию процессов в условиях существования и активного использования иных средств, что должно позволить ответить на вопрос, является ли ИИ вспомогательным инструментом по отношению к существующим решениям, упрощающим их применение в заданных условиях или обладает уникальными подходами, обеспечивающими существенные преимущества относительно альтернатив, что позволяет эффективно использовать его независимо от других решений. Отдельно стоит вопрос возможности качества функционирования инструментов искусственного интеллекта в условиях ограниченного доступа к данным.

Контекст исследования. Транспортная логистика – область логистики и управления цепями поставок, цели и задачи которой направлены на поддержание устойчивого функционирования цепей поставок за счет организации перемещения материальных потоков между участниками цепи таким образом, чтобы, с одной стороны, удовлетворить потребности внутренних участников цепи или же конечного потребителя, а с другой минимизировать расходы на транспортное обслуживание материального потока. Достижение указанной цели обеспечивается решением ряда задач, на примере которых и предлагается провести анализ классических средств оптимизации и средств, предоставляемых разработками в области искусственного интеллекта. В ходе изучения литературы по указанному вопросу [2], были выделены некоторые задачи, относительно часто встречаемые в транспортной логистике, а также соответствующие им способы решений, как из области классических средств, так и из форм искусственного интеллекта, что представлено в таблице 1.

Таблица 1. Задачи транспортной логистики и средства их решения

Тип задачи	Классические средства решения	Средства искусственного интеллекта
Распределение ресурсов	Линейное программирование Симплекс метод Нелинейное программирование Множители Лагранжа (нелинейность функции или ограничений) Метод Каруша-Куна-Таккера Графический метод	Машинное обучение Нейронные сети (глубокое обучение) Эволюционные вычисления Генетические алгоритмы Дифференциальная эволюция
Транспортная задача	Линейное программирование Симплекс метод Метод северо-западного угла Метаэвристика Метод наименьшего элемента	
Задача о максимальном потоке	Комбинаторная оптимизация Жадные алгоритмы Теория графов Алгоритм Форда-Фалкерсона Алгоритм Эдмонда-Карпа Алгоритм Диница Линейное программирование Симплекс метод	
Задача коммивояжера	Комбинаторная оптимизация Метод муравьиной колонии Метод полного перебора Метод случайного перебора Метод «ветвей и границ» Жадные алгоритмы Теория графов Методы поиска минимального остовного дерева Метод Дейкстры	

	Эвристические алгоритмы Метод имитации отжига Метод роя частиц	

Как можно заметить, среди решений, предлагаемых областью исследований искусственного интеллекта, встречаются три его формы: машинное обучение, нейронные сети или глубокое обучение, а также особый вариант – генетические алгоритмы. Именно эти формы, в отличие от остальных, обладают специфическим набором средств, необходимых для решения подобных задач. Для сравнения, машинное зрение, обработка речи и обработка живого языка сфокусированы на считывании информации из реального мира и ее преобразования для использования в цифровых моделях, в то время как робототехника обеспечивает возможность взаимодействия цифровых алгоритмов с материальным миром, путем создания и программирования соответствующих машин и устройств. Что касается экспертных систем, актуальность данной категории методов снизилась, ввиду сравнительной трудоемкости поддержания актуальности набора данных, на основании которых они функционируют, однако они все еще могут использоваться в качестве средства поддержки принятия решений, являясь предшественником машинного обучения.

Упорядочение сведений. Для проведения сравнительного анализа необходимо упорядочить имеющиеся средства, чтобы определить, каковы условия и ограничения их применения, а также как они взаимосвязаны. Необходимо это для того, чтобы выяснить, к какой категории средств относятся представленные средства оптимизации (инструменты, формы инструментов, методы) для определения сопоставимости групп объектов. Для этого возникла необходимость ввести разделение понятий средство, инструмент и метод оптимизации, сформулированные следующим образом:

- средство – это материальный или нематериальный ресурс, а также их совокупность, позволяющая достичь определенной цели или выполнить поставленную задачу.
- инструмент – средство, созданное для целенаправленного взаимодействия субъекта с объектом оптимизации в определенных условиях. Целью применения инструмента может быть изучение или преобразование объекта оптимизации (предмета, процесса, явления, системы)
- метод - совокупность правил, приемов, действий, систем предписаний, требований, упорядочивающих деятельность субъекта в ходе достижения поставленной цели. Метод, в том числе, описывает способ использования инструмента при взаимодействии с объектом оптимизации.

Таблица 2. Связи между средствами решения задач

Инструмент	Форма инструмента	Метод применения инструмента
Математическая оптимизация	Линейное программирование	Симплекс метод Метод северо-западного угла
	Нелинейное программирование	Метод множителей Лагранжа Метод условий Каруша-Куна-Таккера
	Комбинаторная оптимизация	Метод муравьиной колонии Метод полного перебора Метод случайного перебора Метод ветвей и границ Метод жадных алгоритмов
	Метаэвристика	Эволюционные алгоритмы • Генетические алгоритмы • Дифференциальная эволюция Метод имитации отжига Метод наименьшего элемента Метод роя частиц
	Теория графов	Метод Дейкстры Метод Диница
Искусственный интеллект	Машинное обучение	Кластеризация Линейные методы Машины опорных векторов Деревья решений
	Нейронные сети и глубокое обучение	
	Эволюционные вычисления	Генетические алгоритмы Дифференциальная эволюция

Сравнительный анализ. Изучение происхождения и принадлежности представленных способов привело к формированию таблицы 2. Представленная таблица иллюстрирует взаимосвязи инструмент-форма инструмента-метод применения инструмента, которая позволяет отследить, какие элементы олицетворяют какое средство оптимизации. Опираясь на данную структуру, можно далее предпринять попытку сравнить средства ИИ и классические средства решения задач транспортной логистики. Целью сравнения будет выявление ограничений и специфических условий применения средств, что должно указать на нишу, в которой они применяются, а также наличие между ними синергетических процессов или вероятности замещения одного инструмента другим. В качестве уровня сравнения предлагается рассматривать инструмент и форму инструмента, что позволит зафиксировать общие правила и условия их использования. Обобщение сведений о рассматриваемых инструментах в контексте решения задач транспортной логистики можно описать следующим образом:

Линейное и нелинейное программирование, обобщенно, решает задачи минимизации или максимизации (после преобразования функции и ограничений) линейной целевой функции $F(x)$ на множестве ограничений, заданных системой линейных равенств при условии неотрицательности переменных. У линейного программирования есть множество форм и разновидностей, каждое определяемое и подбираемое в зависимости от специфических условий задачи, что далее определяет специфические методы, как в случаях с нелинейным программированием, стохастическим или детерминированным, выпуклым или вогнутым, а также некоторыми другими формами [3], [4]. Объединяющим фактором для применения данного инструмента является наличие заранее заданной целевой функции, которую необходимо минимизировать или максимизировать. Это подразумевает, что известны определённые связи и/или зависимости между элементами функции, а также количество этих элементов, даже при наличии фактора случайности в параметрах функции или ее ограничениях.

Задачи комбинаторной оптимизации в общем виде сводятся к поиску оптимального решения в некотором ограниченном множестве альтернатив [5]. Данный инструмент объединяет различные способы оценки множества решений, его разграничения, и последующего поиска оптимального решения. Теория графов же, будучи разделом дискретной математики, изучающим одноименные топологические модели, состоящие из вершин и ребер, их свойства и применение, также является одним из инструментов комбинаторной оптимизации, обладающим собственным набором характерных методов [6]. Решаемые данными инструментами задачи в транспортной логистике представлены вопросами маршрутизации и движения потоков, а именно задачей коммивояжера и задачей о максимальном потоке. При изучении свойств и видов графов, а также методов их использования, было выяснено, что, как и в случае с линейным программированием, для применения данного инструмента, даже с учетом возможности использования случайных графов для расширения потенциала инструмента для работы в условиях неопределенности, необходимы сведения о количестве вершин и логике их расположения, что означает потребность в знании определенных связей/зависимостей между параметрами, к которым предполагается применить методы данной области. Этот же фактор применим и к другим инструментам комбинаторной оптимизации.

Эвристические методы (метаэвристики) объединяют группу методов, позволяющих решать задачи большой размерности, в том числе нелинейные, за приемлемое время или количество циклов, что обеспечивается выявлением решения, не являющегося глобальным оптимумом, но приближенным к нему и являющегося достаточным в заданных условиях. С этим, однако, идет и отрицательная черта, сводящаяся к необходимости более активного контроля за ходом работы алгоритма и получаемыми результатами ввиду большого тяготения к выявлению локальных нежелательных оптимумов при решении задач [7]. Одно уточнение касается методов из категории эволюционных вычислений, находящейся на стыке двух инструментов и довольно активно используемых в решении различных задач [8]. По имеющейся информации искусственный интеллект является областью междисциплинарных исследований, соответственно имеет место фактор преемственности средств решения задач из различных областей, в том числе и из математической оптимизации, ввиду специфики исследуемой области, сфокусированной на воспроизведении природных процессов.

Машинное обучение, будучи формой инструмента ИИ, что подразумевает специализацию на определенном виде задач, дробится на подтипы, т. е. в рамках данной концепции развивались средства широкого спектра задач [9], различия между которыми сопоставимы с разницей в условиях применения симплекс метода из области линейного программирования и метода имитации отжига из области метаэвристики. Подобное разнообразие [10] действительно делает данный инструмент привлекательным для применения, особенно в условиях устоявшейся инфраструктуры, способной обеспечить приток качественных данных, как например в случае концепции промышленности 4.0, использующей облачные технологии, интернет вещей и цифрового двойника. Однако, пока данная информационная структура не будет полностью сформирована и отлажена, полного спектра возможностей и преимуществ машинного обучения и нейронных сетей не удастся достичь. Более того, потребность в щепетильном отношении к поступающим в модель сведениям также потенциально ограничивает эффективность этих решений вместе с тонкостями отладки процесса обучения, который и отвечает за аналитические и прогностические

возможности методов машинного обучения [11]. Таким образом, с одной стороны, машинное обучение объединяет ряд собственных инструментов, дублирующих возможности классического инструментария, дополняя его уже интегрированной возможностью работы в условиях отсутствия явно указанных связей и зависимостей в рассматриваемых данных, а с другой, частота возникновения подобных ситуаций в рамках обозначенных задач на практике, вкупе с зависимостью от качества и объемов данных для обучения оставляет открытым вопрос о целесообразности использования данного инструмента в некоторых сценариях.

Заключение. Подводя итоги проделанной работы, необходимо еще раз перечислить вопросы, на которые ожидалось найти ответ в ходе исследования:

- 1) формирует ли ИИ и его инструментарий синергетический эффект с существующими инструментами решения задач в области транспортной логистики;
- 2) являются ли инструменты из области ИИ автономными средствами решения задач или же выполняют вспомогательную функцию по отношению к существующим средствам;
- 3) какова ниша инструментов ИИ.

По данным вопросам были сформулированы следующие ответы:

- 1) в отличие от классических инструментов, некоторые методы машинного обучения по умолчанию сконструированы для работы в условиях отсутствия явных связей и закономерностей в данных и теоретически способны быть обучены самостоятельно их выявлять, далее выполняя необходимые шаги по обработке данных, в зависимости от цели алгоритма и выявленных связей. Этот порядок действий не исключает возможности применения классических инструментов и методов решения задач транспортной логистики, если условия будут удовлетворять требованиям их применения, тем самым расширяя потенциал применения обоих задействованных инструментов;
- 2) и да, и нет, т. к. разнообразие форм инструментов машинного обучения позволяет как проводить процедуры предварительного анализа данных (классификация, кластеризация, определение связей и зависимостей, например средствами линейной регрессии), с последующим применением классических инструментов при соответствии требованиям, так и использовать собственные инструменты и методы (деревья решений, ансамблевые методы), которые унаследовали определенные особенности от своих классических аналогов;
- 3) на данный вопрос дать полноценного ответа в рамках данного исследования не удалось, т. к. значительную роль в нем играют условия применения, которые необходимо исследовать на конкретных примерах. Предположительно ответ может быть получен в рамках отдельного исследования по теме при проведении сравнительного анализа решений одной из задач из рассматриваемой логистической отрасли с применением классических инструментов, форм машинного обучения, а также, по возможности, комбинированной модели, для получения более точного и наглядного результата. Главным вопросом подобного исследования будет то, как меняется качество результатов от применения инструментов машинного обучения в зависимости от объема доступных данных.

Научный руководитель: профессор кафедры менеджмента, доцент, доктор технических наук Сиротина Л.К.

Supervisor: Professor of Management Department, Associate Professor, Doctor of Technical Sciences Sirotnina L.K.

Список литературы:

1. Трыков А. В. Анализ возможностей применения методов машинного обучения для производственного планирования // Международный Журнал “Естественно-гуманитарные Исследования.” 2024. № 5 (55). С. 637–642.
2. Шестаков А. В., Зуенко А. А. Задачи логистики: классификация и методы решения // Труды Кольского Научного Центра РАН. Серия: Технические Науки. 2022. № 2 (13). С. 144–150.
3. Куклина, И. Г. Методы оптимизации линейного и нелинейного программирования: учебное пособие / И. Г. Куклина; Министерство образования и науки Российской Федерации, Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет. – Нижний Новгород: ННГАСУ, 2024. – 101 с. – ISBN 978-5-528-00589-8. – Текст: непосредственный
4. Такий Э. Ф. Транспортные проблемы с использованием метода Северо-Западного угла и метода наименьших затрат // Гуманитарные, Социально-экономические И Общественные Науки. 2022. № 12.
5. Костенко В. А. АЛГОРИТМЫ КОМБИНАТОРНОЙ ОПТИМИЗАЦИИ, СОЧЕТАЮЩИЕ ЖАДНЫЕ СТРАТЕГИИ И ОГРАНИЧЕННЫЙ ПЕРЕБОР, “Известия Российской академии наук. Теория и системы управления” // Известия Российской Академии Наук Теория И Системы Управления. 2017. № 2. С. 48–56.

6. Абгалдаева А. А., Пушкин А. Ю. ПРИМЕНЕНИЕ ТЕОРИИ ГРАФОВ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ // *Universum: технические науки: электрон. научн. журн.* 2023. 2(107). URL: <https://7universum.com/ru/tech/archive/item/15061>
7. Макаров О. О. Анализ метаэвристик для задач многоагентной маршрутизации // *Таврический Вестник Информатики И Математики.* 2023. № 1 (58). С. 62–87.
8. Долженко А. М., Бутрина Е. Г. Уточнение решений задачи коммивояжера генетическими мутациями // *Вестник Пермского Университета.* 2013. № 2 (21). С. 9–15.
9. Черемисин Д. Г., Мкртчян В. Р. Методы машинного обучения // *Международный Научный Журнал “Символ Науки.”* 2023. № 2 (6). С. 23–24.
10. Кугаевских А. В., Муромцев Д. И., Кирсанова О. В. Классические методы машинного обучения. – СПб: Университет ИТМО, 2022. – 53 с.
11. Намиот Д. Е., Ильюшин Е. А. О причинах неудач проектов машинного обучения // *International Journal of Open Information Technologies.* 2023. № 1 (11). С. 60–69.

References:

1. Trykov A. V. Analiz vozmozhnostej primeneniya metodov mashinnogo obucheniya dlya proizvodstvennogo planirovaniya // *Mezhdunarodnyj Zhurnal “Estestvenno-gumanitarnye Issledovaniya.”* 2024. № 5 (55). S. 637–642.
2. Shestakov A. V., Zuenko A. A. Zadachi logistiki: klassifikaciya i metody resheniya // *Trudy Kol'skogo Nauchnogo Centra RAN. Seriya: Tekhnicheskie Nauki.* 2022. № 2 (13). S. 144–150.
3. Kuklina, I. G. Metody optimizacii linejnogo i nelinejnogo programmirovaniya: uchebnoe posobie / I. G. Kuklina; Ministerstvo obrazovaniya i nauki Rossijskoj Federacii, Nizhegorodskij gosudarstvennyj arhitekturno-stroitel'nyj universitet. – Nizhnij Novgorod: NNGASU, 2024. – 101 s. – ISBN 978-5-528-00589-8. – Tekst: neposredstvennyj
4. Takij E. F. Transportnye problemy s ispol'zovaniem metoda Severo-Zapadnogo ugla i metoda naimen'shih zatrat // *Gumanitarnye, Social'no-ekonomicheskie I Obshchestvennye Nauki.* 2022. № 12.
5. Kostenko V. A. ALGORITMY KOMBINATORNOJ OPTIMIZACII, SOCHETAYUSHCHIE ZHADNYE STRATEGII I OGRANICHENNYJ PEREBOR, “*Izvestiya Rossijskoj akademii nauk. Teoriya i sistemy upravleniya*” // *Izvestiya Rossijskoj Akademii Nauk Teoriya I Sistemy Upravleniya.* 2017. № 2. S. 48–56.
6. Abgaldaeva A. A., Pushkin A. YU. PRIMENENIE TEORII GRAFOV V SFERE INFORMACIONNYH TEKHNOLOGIJ // *Universum: tekhnicheskie nauki: elektron. nauchn. zhurn.* 2023. 2(107). URL: <https://7universum.com/ru/tech/archive/item/15061>
7. Makarov O. O. Analiz metaevristik dlya zadach mnogoagentnoj marshrutizacii // *Tavricheskij Vestnik Informatiki I Matematiki.* 2023. № 1 (58). S. 62–87.
8. Dolzhenko A. M., Butrina E. G. Utochnenie reshenij zadachi kommivoyazhera geneticheskimi mutacijami // *Vestnik Permskogo Universiteta.* 2013. № 2 (21). S. 9–15.
9. Cheremisin D. G., Mkrtyan V. R. Metody mashinnogo obucheniya // *Mezhdunarodnyj Nauchnyj Zhurnal “Simvol Nauki.”* 2023. № 2 (6). S. 23–24.
10. Kugaevskih A. V., Muromcev D. I., Kirsanova O. V. Klassicheskie metody mashinnogo obucheniya. – SPb: Universitet ITMO, 2022. – 53 s.
11. Namiot D. E., Il'yushin E. A. O prichinah neudach proektov mashinnogo obucheniya // *International Journal of Open Information Technologies.* 2023. № 1 (11). S. 60–69.

УДК 33.012

О. Д. Чуйкина

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна

191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

АНАЛИЗ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОД ВЛИЯНИЕМ ИНТЕГРАЦИИ СИСТЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

В статье проанализированы перспективы деятельности организаций, ориентированных на использование искусственного интеллекта в трансформации корпоративной культуры. Выявлено, что в настоящее время наблюдаются положительные тенденции внедрения искусственного интеллекта в организации крупного, среднего и малого бизнеса. В процессе исследования было установлено, что внедрение систем искусственного интеллекта выступает в качестве диагностического инструмента, объективно проявляющего реальные ценностно-нормативные характеристики корпоративной культуры организации.

Ключевые слова: корпоративная культура, менеджмент, системная модель корпоративной культуры, конкуренция, ИИ, управление.

O. D. Chuykina

St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

ANALYSIS OF CORPORATE CULTURE TRANSFORMATION UNDER THE INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE SYSTEMS

The article analyzes the prospects of organizations focused on using artificial intelligence in the transformation of corporate culture. It is revealed that currently there are positive trends in the integration of artificial intelligence into large, medium and small businesses. The study found that the integration of AI systems initiates changes in communication patterns, decision-making speed, and the distribution of responsibility within organizations. The study found that the implementation of artificial intelligence systems acts as a diagnostic tool that objectively reveals the real value and normative characteristics of an organization's corporate culture.

Keywords: corporate culture, management, systemic model of corporate culture, competition, AI, governance.

Цифровая трансформация меняет требования к управлению организациями, а искусственный интеллект (ИИ) становится ключевым катализатором этих изменений. Технологии ИИ активно внедряются в маркетинг, продажи, менеджмент, логистику и управление. Однако влияние интеллектуальных систем на корпоративную культуру и основы функционирования компаний изучено недостаточно. Большинство исследований фокусируется на прикладных аспектах использования ИИ, тогда как вопросы трансформации управленческих функций и роли человека остаются фрагментарными.

При этом решающее значение для внедрения ИИ имеет не столько техническая готовность, сколько отношение сотрудников — то есть реакция корпоративной культуры. Таким образом, именно человеческий фактор определяет текущий и будущий статус технологий ИИ в организациях [1].

Большинство научных публикаций концентрируется на прикладных аспектах взаимодействия с искусственным интеллектом. Среди наиболее активно исследуемых направлений выделяются продакт-менеджмент, инвестиционная деятельность, маркетинг, проектное управление, инновации, логистика, кадровый менеджмент и смежные сферы. Рост доли применения генеративного искусственного интеллекта в корпоративной практике служит объективным подтверждением устойчивого научного и практического интереса к данной проблематике.

По данным опроса, проведенного VK Predict и консалтинговым агентством Prognosis среди 200 представителей среднего и крупного бизнеса, в 2025 году приоритетными направлениями применения ИИ стали маркетинг и продажи. В рамках этого блока наиболее востребованными функциями выступили: клиентская поддержка (34%), продуктовая и рыночная аналитика (25%), разработка как текстовых, так и визуальных креативных материалов (24%) и др.

В сфере управления знаниями генеративные технологии используют почти четверть компаний, преимущественно для поиска информации в интернете и внутренних базах знаний; пятая часть опрошенных применяет их для составления отчетов и резюмирования контента.

В продакт-менеджменте ИИ задействован для описания продуктов (25%), интеграции в новые продукты для клиентов (21%) и развития существующих продуктов (20%).

Наименее широкое распространение технологии получили в логистике и анализе цепочек поставок, где интеллектуальные системы применяют лишь 22% компаний, а также в кадровом менеджменте: на развитие персонала (обучение и передача знаний) приходится 17%, на рекрутмент (описание вакансий, анализ кандидатов и др.) 15%.

ИИ рассматривается в качестве инструмента реализации управленческих функций. В соответствии с классической концепцией, в теории менеджмента выделяются пять базовых функций: планирование, организация, мотивация, координация, контроль. Представлены в таблице 1.

Таблица. 1. Функции искусственного интеллекта

Классические функции менеджмента	Функции ИИ как инструмента управления	Описание
Планирование	Планирование	Анализ внутренних и внешних факторов функционирования компании, направленный на решение корпоративных задач и выявление бизнес-возможностей
Организация Мотивация Координация	Регулирование	Интеграция и выстраивание взаимосвязей (организационных, коммуникационных) в целях реализации операционных и стратегических задач бизнеса
Контроль	Контроль	Диагностика отклонений прогностическое моделирование неблагоприятных траекторий развития, реализуемые посредством непрерывного мониторинга и комплексной оценки, направлены на формирование превентивных мер и минимизацию рисков возникновения кризисных ситуаций.

Внедрение алгоритмов анализа коммуникаций сотрудников позволяет повысить продуктивность на 18–23%, однако требует четкого регламента использования. Компания Siemens успешно реализовала такой подход: ИИ отслеживает только рабочие часы и метрики задач, исключая доступ к личным перепискам. В результате сопротивление персонала снизилось на 40% в течение первого квартала.

Ключевым фактором доверия к ИИ выступает прозрачность его решений. Примером успешной практики служит инициатива IBM: компания создала открытую базу, где сотрудники могут проверить, как их действия влияют на прогнозы системы.

Для успешной адаптации корпоративных норм к использованию искусственного интеллекта рекомендуется реализовать следующие меры:

1. Ежеквартальные аудиты алгоритмов. Согласно данным, 58% HR-систем демонстрируют смещение в оценке сотрудников старше 45 лет. Регулярный аудит позволяет выявлять и устранять подобные искажения.

2. Обучение сотрудников интерпретации данных ИИ. Опыт компании Unilever показывает: после проведения специализированных тренингов 89% менеджеров стали корректировать решения систем, а не следовать им автоматически.

3. Внедрение «этических сценариев». Тест-кейсы для ИИ, основанные на реальных конфликтах ценностей компании, повышают доверие к технологии [6]. В организациях с механизмами обратной связи доля сотрудников, считающих ИИ справедливым инструментом, выросла с 29% до 61%. Рынок искусственного интеллекта растет на 20% каждый год.

За последние пять лет бизнес ощутил мощный эффект от внедрения искусственного интеллекта: доходы компаний, использующих эту технологию, выросли в 7 раз.

Анализ мотивов внедрения технологии показывает следующую картину. Прежде всего, это доступность решений: 45 % компаний отмечают, что современные ИИ-инструменты стали гораздо более доступными. На втором месте — стремление сократить расходы и автоматизировать ключевые процессы (42 %). Ещё 37 % бизнесов указывают на то, что внедрение ИИ упростилось благодаря интеграции с привычными бизнес-приложениями.

Немалую роль играет и конкурентная среда. 31 % компаний внедряют ИИ, чтобы не отставать от лидеров рынка. И в 26 % случаев решение о применении технологии принимается на уровне руководства — по инициативе топ-менеджмента. Данные представлены в таблице 2.

Преимущества искусственного интеллекта для бизнеса:

1. 64% компаний уверены, что ИИ повышает их эффективность.
2. 54% пользователей уверены, что ИИ может улучшить качество текста, повысить его креативность и сделать процесс создания контента более эффективным.

Таблица. 2. Причины, по которым компании внедряют ИИ

Причина внедрения ИИ в организацию	Доля компаний
Развитие ИИ, которое делает его более доступным	45%
Необходимо снизить затраты и автоматизировать бизнес-процессы	42%
Рост внедрения ИИ в стандартные бизнес-приложения	37%
Конкурентная борьба	31%
Распоряжение руководства	26%

Компании, которые используют ИИ для проектирования, разработки и производства продукции, экономят в 30 раз больше, чем те, кто не применяет ИИ [2].

Четверть компаний внедряют ИИ для решения проблемы нехватки квалифицированных специалистов. Примерно 20% организаций используют ИИ под давлением внешних факторов, таких как ожидания клиентов или конкуренция.

Компании, которые первыми внедрили ИИ в продажи, добились экономии средств на 40–60%, сократили время, затрачиваемое на звонки, на 60–70% и увеличили количество потенциальных клиентов и объемы продаж на 50%. Ожидается, что ИИ повысит производительность сотрудников на 40% к 2035 году.

В условиях цифровой трансформации и социальных изменений управление корпоративной культурой становится комплексной задачей, результаты решения которой нередко не оправдывают первоначальных ожиданий. Искусственный интеллект в этом контексте функционирует как инструмент «мягкой силы», оказывающий не прямое, а опосредованное влияние на процессы формирования и развития корпоративной культуры.

Эффективность такого воздействия обусловлена двумя ключевыми факторами:

1. Ограничениями в возможностях применения ИИ;
2. Стремлением корпоративной культуры сохранить свою уникальность в управленческих практиках. Роли ИИ в корпоративной культуре представлены в таблице 3.

Таблица. 3. Функциональные роли ИИ в управлении корпоративной культурой

		Корпоративная культура	
		Внутренняя среда	Внешняя среда
Функции ИИ	Планирование	I – ИИ в роли «инженера» Конструирование внутрикорпоративного пространства	IV – ИИ в роли «разведчика» Выявление возможностей для сотрудничества и инноваций
	Регулирование	II – ИИ в роли «ассистента» Обеспечение человекоцентричного управления через оптимизацию рабочего времени	V – ИИ в роли «посредника» Устранение проблем в коммуникациях с внешней средой через адаптацию паттернов культуры
	Контроль	III – ИИ в роли «хранителя» Поддержка устойчивости культуры	VI – ИИ в роли «прогнозиста» Применение проактивных мер для предотвращения конфликтов

ИИ в организациях — это не «внедрение технологии», а проверка способности организации меняться [3].

Чтобы ИИ проявил управленческий эффект, корпоративная культура должна быть готовой к изменениям [5]. Чтобы новое воспринималось не как нападение на стабильность, а как способ повысить качество решений, скорость и устойчивость.

ИИ приносит не «умные и быстрые ответы», а новую плоскость управленческой реальности :

- прозрачность;
- измеримость;
- сравнимость;
- ускорение циклов обратной связи.

Организация, которая умеет меняться, превращает это в преимущество. Организация, которая не умеет, испытывает перегрузку. Именно поэтому можно наблюдать "откаты" после начала внедрения [2-4]. Рассмотрим в таблице 4 подробнее влияние искусственного интеллекта на оптимизацию бизнес-процессов и трансформацию корпоративной культуры в современных компаниях.

Таблица. 4. Влияние ИИ на оптимизацию бизнес-процессов

Категория	Описание влияния ИИ
Оптимизация процессов	Автоматизация рутинных операций, повышение эффективности труда сотрудников
Повышение производительности	Улучшенные прогнозы спроса, оптимизированные цепочки поставок
Принятие решений	Анализ больших объемов данных, поддержка принятия обоснованных управленческих решений
Инновационные продукты	Разработка новых продуктов и услуг на основе анализа предпочтений клиентов
Трансформация культуры	Обучение сотрудников новым технологиям, создание среды постоянного развития
Адаптация бизнеса	Быстрое реагирование на изменения рынка благодаря гибкости технологий
Усиление конкурентоспособности	Преимущества перед компаниями без внедрения AI
Персонализация клиентского опыта	Индивидуальные рекомендации, улучшение качества обслуживания

Чтобы искусственный интеллект действительно стал полноценной частью бизнес-системы, а не просто технологическим инструментом, необходимо соблюдать ряд условий.

Во-первых, изменения, связанные с внедрением ИИ, должны восприниматься сотрудниками позитивно — не как дополнительная нагрузка, а как возможность для профессионального роста и способ сохранить конкурентоспособность в меняющемся мире. Если команда видит в ИИ угрозу или обременительную обязанность, эффективность его использования резко снижается.

Во-вторых, собственник или CEO обязаны демонстрировать последовательность в управлении. Искусственный интеллект, будучи высокоточным инструментом, мгновенно выявляет управленческие противоречия: скачки приоритетов, двойные стандарты (разные правила для разных людей) или резкие изменения курса. Последовательность в решениях и действиях руководства формирует инфраструктуру доверия — без неё любые нововведения воспринимаются как временные и необязательные к исполнению, что подрывает основы внедрения ИИ.

Нужна инфраструктура внедрения нового в организации. ИИ требует архитектуры:

1. ясных ролей и полномочий (кто владелец процесса/данных/решений);
2. контуров качества (как проверяют результаты ИИ, кто отвечает за ошибки);
3. дисциплины данных (что считаем «истиной», где источник, как обновляем);
4. механизмов обучения и обмена практиками;
5. управленческого ритма.

ИИ начинает работать, когда организация умеет превращать стандарт в привычку. И не стоит фокусироваться на освоении конкретных AI-инструментов, потому что они меняются слишком быстро.

Таким образом, в условиях цифровой трансформации устойчивое конкурентное преимущество организаций формируется на основе синергии человеческого интеллекта и технологий искусственного интеллекта. Ключевой механизм такой синергии — рациональное распределение функций: делегирование ИИ рутинных операций и алгоритмизируемых задач с одновременной концентрацией

человеческого ресурса на решении комплексных проблем, требующих творческого подхода, критического анализа и профессиональной экспертизы.

В выигрыше будут те, у кого глубокая экспертиза в конкретной области (Т-образная экспертиза), чтобы уметь оценивать качество и последствия решений. На организационном уровне это требует переориентации системы корпоративного обучения и развития персонала. Искусственный интеллект в данной парадигме выступает не как замена управленческого труда, а как его усилитель. Он повышает эффективность управленческих функций. Максимальная реализация потенциала ИИ в организации достигается не через автоматизацию отдельных операций, а через целенаправленное развитие человеческого капитала и формирование культуры продуктивного взаимодействия между интеллектуальными системами и квалифицированными специалистами. Стратегический приоритет смещается с технической интеграции инструментов ИИ на трансформацию управленческих практик и компетенций персонала.

Успех интеграции ИИ лежит на пересечении технологий и корпоративной культуры организации. Необходимо одновременно развивать техническую инфраструктуру и одновременно работать с корпоративной культурой: менять отношение коллектива к новшествам, укреплять доверие, вовлекать сотрудников.

Научный руководитель: профессор кафедры менеджмента, доцент, доктор технических наук Сиротина Л.К.

Supervisor: Professor of Management Department, Associate Professor, Doctor of Technical Sciences Sirotnina L.K.

Список литературы

1. Багрецов Д. Н. Корпоративная культура в цифровом обществе // Журнал экономики и управления. 2024. № 3. С. 24-29.
2. Горбова И. Н., Макарова Ю. Л., Мартынов Г. Н. Влияние цифровой трансформации на корпоративную культуру предприятия // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2026. № 2. С. 138-146.
3. Несмеянов Д. В. Искусственный интеллект и корпоративная культура: управленческий аспект // КАНТ. 2025. № 3. С. 99-105.
4. Попов А. В., Шевченко О. М. Тенденции трансформации корпоративной культуры // Гуманитарий Юга России. 2025. № 4. С. 126-144.
5. Фетисова А. В., Кружкова Т. И., Руцицкая О. А., Батракова С. И., Ручкин А. В. Функции и роль корпоративной культуры в развитии современной организации // Право и управление. 2024. № 7. С. 302-306.
6. Статистика искусственного интеллекта (2025). URL: <https://inclient.ru/ai-stats/> (дата обращения 30.03.2026)

References

1. Bagretsov, D. N. Korporativnaya kul'tura v tsifrovom obshchestve [Corporate culture in the digital society]. *Zhurnal ekonomiki i upravleniya* [Journal of Monetary Economics and Management]. 2024. No 3. 24-29 pp. (in Rus.).
2. Gorbova, I. N., Makarova, Yu. L., Martynov, G. N. Vliyanie tsifrovoy transformatsii na korporativnuyu kul'turu predpriyatiya [The impact of digital transformation on an organization's corporate culture]. *Innovatsionnaya ekonomika: informatsiya, analitika, prognozy* [Innovative economy: information, analytics, forecasts.]. 2026. No 2. 138-146 pp. (in Rus.).
3. Nesmeyanov, D. V. Iskusstvennyy intellekt i korporativnaya kul'tura: upravlencheskiy aspekt [Artificial intelligence and corporate culture: a managerial perspective]. *KANT* [KANT]. 2025. No 3. 99-105 pp. (in Rus.).
4. Popov, A. V., Shevchenko, O. M. Tendentsii transformatsii korporativnoy kul'tury [Corporate culture transformation trends]. *Gumanitarniy Yuga Rossii* [Humanities of the South of Russia]. 2025. No. 4. 126-144 pp. (in Rus.).
5. Fetisova, A. V., Kruzhkova, T. I., Rushchitskaya, O. A., Batrakova, S. I., Ruchkin, A. V. Funktsii i rol' korporativnoy kul'tury v razvitiy sovremennoy organizatsii [The functions and role of corporate culture in the development of a modern organization]. *Pravo i upravlenie* [Law and management]. 2024. No 7. 302-306 pp. (in Rus.).
6. *Statistika iskusstvennogo intellekta (2025)*. URL: <https://inclient.ru/ai-stats/> [Artificial antelligence statistics (2025)]. (date accessed: 30.03.2026).

УДК 334

О. Д. Чуйкина

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна

191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18

ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРИ МАСШТАБИРОВАНИИ БИЗНЕСА КАК ФАКТОР СОХРАНЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

В статье рассматривается как корпоративная культура влияет на уровень конкурентоспособности и эффективности организации. Рассматриваются компоненты корпоративной культуры, которые гарантируют долгосрочный успех бизнеса.

Ключевые слова: корпоративная культура, менеджмент, системная модель корпоративной культуры, конкуренция, корпоративный дух, управление.

O. D. Chuykina

St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

CORPORATE CULTURE TRANSFORMATION IN BUSINESS SCALING AS A FACTOR OF SUSTAINING COMPETITIVENESS

The article examines the impact of corporate culture on the level of competitiveness and organizational effectiveness. The study considers the key components of corporate culture that ensure sustainable long-term business success.

Keywords: corporate culture, management, systemic model of corporate culture, competition, corporate spirit, governance.

В современной теории и практике менеджмента корпоративная культура признаётся одним из ключевых факторов устойчивого развития организации. Под корпоративной культурой понимается совокупность разделяемых сотрудниками убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, формирующих единую систему внутренних ориентиров компании. Данная система играет решающую роль в долгосрочной перспективе: она служит фундаментом для реализации миссии предприятия, достижения стратегических целей, повышения операционной эффективности и управления инновационными процессами. Особую актуальность этот вопрос приобретает в условиях цифровой трансформации, когда адаптация корпоративной культуры к новым технологиям напрямую влияет на конкурентоспособность организации.

Масштабирование бизнеса неизбежно приводит к трансформации исходной корпоративной культуры. Увеличение численности сотрудников влечет за собой размывание общих ценностей. Добавление новых уровней иерархии способствует замедлению коммуникационных процессов. Открытие филиалов в иных регионах детерминирует возникновение локальных субкультур. Главный риск заключается в том, что быстрый рост организации без целенаправленного управления корпоративной культурой приводит к снижению конкурентоспособности, что выражается в потере идентичности, падении вовлеченности персонала и уходе ключевых сотрудников. В таблице 1 описаны внешние и внутренние факторы, влияющие на корпоративную культуру.

Теория жизненного цикла организации, представленная моделями Ларри Грейнера и Ицхака Адизеса, описывает эволюцию компании через последовательные стадии роста, каждая из которых сопровождается специфическими кризисами. Рис.1 Так, модель Грейнера выделяет фазы от творчества до сотрудничества, где на каждом этапе меняются структура и стиль управления, а значит, и культура. Модель Адизеса прослеживает целый путь компании, подчёркивая необходимость адаптации культуры к новым вызовам: например, на стадии «юности» делегирование полномочий может ослабить первоначальные ценности без целенаправленных усилий по их поддержанию. Подробнее можно рассмотреть на рисунке 2. Концепция культурного разнообразия, трансформация культуры при масштабировании должна быть управляемой, а не стихийной [7]. Модель сильной корпоративной культуры связывают с эффективностью бизнеса через четыре взаимосвязанных параметра:

вовлечённость сотрудников, согласованность ценностей и практик, адаптивность к внешним изменениям и чёткость миссии.

Таблица 1 - Системная модель корпоративной культуры

Факторы, влияющие на корпоративную культуру (внутренние)					
Лидеры, основатели, собственники и	Миссия, видение, ценности	Система управления	Сотрудники, уровень вовлеченности сотрудников	Коммуникация, информационная открытость	Обучение и развитие
Факторы, влияющие на корпоративную культуру (внешние)					
Отраслевая культура	Экономическая среда	Социально-культурная среда	Государственное регулирование	Технологии	Глобализация
Элементы корпоративной культуры					
Декларация миссии	Корпоративная философия	Корпоративный дух	Стиль руководства и лидерства	Корпоративные имидж и репутация	Управление человеческими ресурсами

При масштабировании особенно важно сохранять баланс. К примеру, расширение сети филиалов требует усиления согласованности через единые стандарты, но без подавления адаптивности, которая помогает реагировать на локальные условия [6].

Оптимальной стратегией для филиалов является гибкая интеграция, когда базовые ценности остаются неизменными, а операционные функции (стиль общения, график работы) адаптируются индивидуально. Это позволяет избежать как жёсткой унификации, убивающей инициативу, так и полной автономии, ведущей к распаду единой идентичности.

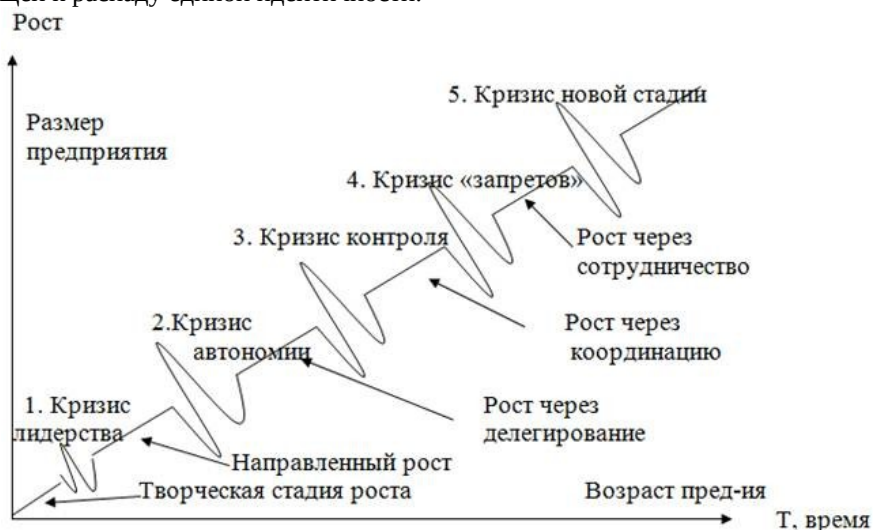


Рис.1. Жизненный цикл организации по модели Ларри Грейнера



Рис.2. Жизненный цикл организации по модели Ицхака Адизеса

Для реализации управляемой трансформации на практике применяют комплекс мер. Сначала проводят аудит культуры — диагностируют текущее состояние и выделяют устойчивые ценности организации, которые нельзя менять, и гибкие элементы, подлежащие адаптации [3]. Затем формализуют ценности в виде «культурного кодекса» и внедряют систему адаптации новых сотрудников с акцентом на миссию компании. Важную роль играют каналы коммуникации, такие как цифровые платформы для обмена опытом между филиалами и регулярные встречи, укрепляющие единство [2]. Наконец, организуют мониторинг — ежегодные опросы для оценки вовлечённости, согласованности и адаптивности — и корректируют практики на основе обратной связи.

Управляемая трансформация культуры опирается на сочетание теоретических подходов и практических инструментов. Это позволяет минимизировать риск потери идентичности при масштабировании и сохранить конкурентоспособность компании, направляя изменения осознанно, а не стихийно.

По мере роста компании драйвер культуры смещается от конкретных личностей (собственники, первые сотрудники) к институциональным механизмам. Собственники ошибочно полагают, что их влияние на культуру сохраняется на всех этапах, однако объективно оно ослабевает с каждым витком масштабирования.

Методы управления организационной структурой состоит из:

- системы мотивации и стимулирования;
- поведения руководителя;
- обучения и тренировки, моделирования ролей;
- организационных символов и обрядности;
- заявлений, призывов, деклараций.

Методы управления представляют собой совокупность инструментов, с помощью которых руководство целенаправленно формирует ценности, нормы поведения и корпоративный климат. Эти методы работают не через жёсткие приказы, а через смыслы, примеры и ритуалы.

Современные исследования демонстрируют прямую корреляцию между силой корпоративной культуры и ключевыми бизнес-показателями:

- операционная эффективность;
- снижение затрат на текучесть;
- глобальный кризис вовлеченности.

Организации с сильной культурой демонстрируют улучшение операционной эффективности на 15-20% . Сильная корпоративная культура обеспечивает сокращение издержек, связанных с текучестью кадров, до 40% .

Согласно отчету Gallup (2025), лишь 21% сотрудников по всему миру чувствуют вовлеченность в работу — один из самых низких показателей за последнее десятилетие. Не вовлеченные сотрудники обходятся компаниям в 34% от их годовой зарплаты в виде потерянной производительности [1].

Анализ данных более 4000 организаций, проведенный Culture Amp, выявил нелинейную зависимость: вовлеченность сотрудников имеет тенденцию к снижению по мере увеличения размера компании, это можно наглядно увидеть в таблице 2. Однако сотрудники крупных компаний реже увольняются, цена стабильность, которую обеспечивает масштабная организация.

Таблица 2 - Влияние размера компании на вовлеченность

Размер компании	Уровень вовлеченности	Ключевые драйверы вовлеченности
Малые	Высокий	Уверенность в будущем компании, эффективные процессы
Средние	Средний (снижается)	Признание заслуг, справедливость оценок
Крупные	Низкий (минимальный)	Автономия, прозрачность информации

Исследование DHR Global (2025) выявило тревожный разрыв между восприятием культуры руководством и рядовыми сотрудниками [4]. 77% руководителей считают корпоративную культуру важной, но лишь 37% сотрудников начального уровня разделяют это мнение. Только 36% всех сотрудников согласны с тем, что культура их компании четко определена или действительно влияет на производительность. 83% работников испытывают ту или иную степень выгорания, а 52% связывают выгорание напрямую со снижением вовлеченности (рост с 34% в 2025 году).

Ниже представлено распределение ценностей в порядке возрастания — от характеристики, набравшей наименьший процент голосов сотрудников, до характеристики с наибольшим процентом. Доля компаний, декларирующих ценность:

- универсальность;

- трудолюбие;
- уважение к традициям;
- точность;
- простота;
- здравый смысл;
- естественность;
- гибкость;
- равенство возможностей;
- надежность;
- креативность;
- здоровье;
- бережное отношение к ресурсам;
- социальная ответственность;
- смелость;
- меритократия;
- партнерство;
- инициативность;
- лидерство;
- безопасность;
- вовлеченность (неравнодушие);
- порядочность;
- качество;
- нацеленность на результат;
- доверие;
- эффективность;
- открытость;
- профессиональное развитие и внутренний рост личности;
- профессионализм;
- ответственность;
- честность;
- клиентоориентированность;
- инновационное развитие;
- командный дух;
- уважение.

Анализ использования корпоративных ценностей в российских компаниях демонстрирует тенденцию, аналогичную западной практике [5]. Лидирующие позиции занимают уважение, инновационное развитие, честность, профессионализм и открытость. При условном распределении первых двадцати ценностей из общего перечня на три группы обнаруживается, что большая их часть относится к категории этических ценностей, тогда как операционные и бизнес-ценности уступают им по значимости. На этом основании можно заключить, что именно этическая составляющая выступает фундаментом человеческих взаимоотношений, обеспечивая наиболее эффективные формы межличностного взаимодействия. Представляется, что данное обстоятельство необходимо учитывать при выстраивании иерархии ценностей в организации, если стратегической целью является формирование долгосрочных деловых отношений, а не достижение краткосрочных интересов.

На основе представленных данных можно сделать вывод о том, что масштабирование бизнеса объективно сопровождается снижением вовлеченности, что требует целенаправленных управленческих интервенций для сохранения культурного ядра.

Средний менеджмент является критическим звеном в трансляции культуры на этапах масштабирования, однако именно эта группа часто остается без должного внимания в программах культурного развития.

Корпоративная культура превращается в измеримый фактор конкурентоспособности, что подтверждается прямыми корреляциями с операционной эффективностью (15-20% прироста) и издержками на текучесть (снижение до 40%).

Существует устойчивый разрыв в восприятии культуры между топ-менеджментом и рядовыми сотрудниками, что создает риски при масштабировании — руководство может ошибочно полагать, что культурные ценности успешно транслируются вниз по иерархии.

Сохранение корпоративной культуры при масштабировании бизнеса требует системного управления во избежание размывания ценностно-нормативных паттернов. Важнейшим инструментом выступает отбор кандидатов с учётом ценностной совместимости и их последующая адаптация к

культурному контексту организации. Трансляцию ценностей в новых подразделениях обеспечивают сотрудники разных уровней.

Эффективность управления культурой поддерживается регулярным аудитом. Внедрение символических практик (корпоративных мероприятий, систем наград), закрепляющих ценности в повседневной деятельности и качественных методов (опросов, фокус-групп).

Критическое условие сохранения культуры — соответствие поведения руководителей декларируемым ценностям, поскольку сотрудники ориентируются на реальные действия начальства.

При масштабировании необходимо соблюдать баланс, 3–5 базовых ценностей должны быть единым для всей организации, тогда как периферийные элементы культуры допустимо адаптировать локально.

Компании, внедряющие вышеперечисленные элементы, до достижения численности 150–200 сотрудников, сохраняют культурные паттерны значительно эффективнее на последующих этапах роста.

Анализ кейсов ведущих компаний как глобальных, так и российских, позволяет выделить универсальные закономерности, обеспечивающие сохранение и масштабирование корпоративной культуры при росте организации.

Во всех рассмотренных случаях критически значимой оказывается превращение неявных ценностей основателя в чёткие, документированные принципы, интегрированные в HR-процессы (найм, адаптацию, оценку и развитие персонала). Так, Zappos проводит пятидневное обучение, посвящённое ценностям и обслуживанию клиентов, а Google отбирает кандидатов, ориентированных на командную работу и инновации.

Важнейшим элементом масштабирования становится создание каналов прямой коммуникации и снижение дистанции власти. Google и Яндекс поощряют открытость и взаимодействие без жёсткой иерархии, Т-Банк реализует принцип низкой дистанции власти, позволяя сотрудникам обращаться к топ-менеджменту напрямую. Это поддерживает вовлечённость.

Соответствие поведения руководителей декларируемым ценностям — выступает обязательным условием аутентичности культуры. Без этого сотрудники воспринимают ценности как формальность, что подрывает доверие и снижает вовлечённость.

Для поддержания единства и структурном росте компании используют ритуализацию практик (корпоративные мероприятия, системы наград, внутренние коммуникации).

Наконец, регулярный мониторинг и гибкость позволяют своевременно выявлять и корректировать культурные разрывы.

Таким образом, успешное масштабирование корпоративной культуры обеспечивается системой взаимосвязанных элементов:

- чёткой формализацией ценностей;
- отбором и адаптацией персонала по культурному критерию;
- прозрачностью коммуникаций и лидерской ролью руководителей;
- регулярной диагностикой и гибкостью управленческих решений.

Установлено, что процесс масштабирования, сопровождающийся увеличением численности персонала, усложнением иерархической структуры, объективно инициирует культурные изменения: происходит переход от неформальной культуры, центрированной на личности основателя, к формализованной поликультурной модели. Данная трансформация несет в себе двойственный характер. С одной стороны, она неизбежна и может приводить к размыванию исходных ценностей, с другой — при целенаправленном управлении открывает возможности для укрепления организационной идентичности на новых этапах роста.

Ключевым выводом исследования является положение о том, что конкурентоспособность масштабируемой организации определяется не только скоростью роста и операционной эффективностью, но и способностью сохранять ценностно-нормативную основу корпоративной культуры. Эмпирические данные свидетельствуют о прямой корреляции между сильной корпоративной культурой и такими показателями, как вовлеченность персонала, снижение текучести и операционная эффективность, что подтверждает значимость культурного фактора в обеспечении долгосрочного конкурентного преимущества. В работе выявлены основные факторы, обеспечивающие успешную трансформацию корпоративной культуры при масштабировании: формализация ценностных оснований, внедрение системы ценностного отбора и адаптации персонала, регулярный аудит корпоративной культуры, ритуализация ценностей, соответствие поведения руководителей декларируемым ценностям. Отсутствие или ослабление любого из названных факторов создает риски для корпоративной культуры, что негативно сказывается на конкурентоспособности организации.

Трансформация корпоративной культуры при масштабировании представляет собой не вспомогательный, а системообразующий процесс, непосредственно определяющий способность организации сохранять и укреплять конкурентные позиции.

Научный руководитель: профессор кафедры менеджмента, доцент, доктор технических наук Сиротина Л.К.

Supervisor: Professor of Management Department, Associate Professor, Doctor of Technical Sciences Sirotnina L.K.

Список литературы

1. Гэллуп 2025: снижение вовлеченности и пути решения проблемы. URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/issledovaniye-gallup-2025/> (дата обращения 30.03.2026).
2. Омаров Г. П., Хеззиев О. Р., Бегмырадова Д., Таджиева Г. А. Культура бизнеса: определение, составляющие и влияние на успех компании // Журнал маркетинга, бизнеса и управления. 2024. № 10. С. 73-76.
3. Орехов Д. В. Анализ ключевых факторов, влияющих на успех бизнес-проекта // Экономика и качество систем связи. 2025. № 36. С. 30-38.
4. Отчет о тенденциях в сфере трудовых ресурсов за 2025 год. URL: <https://www.dhrglobal.com/insights/workforce-trends-report-2025/> (дата обращения 30.03.2026).
5. Попов А. В., Шевченко О. М. Тенденции трансформации корпоративной культуры // Гуманитарий Юга России. 2025. № 4. С. 126-144.
6. Сулейманова А.А., Турсунов Ф.У. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности и конкурентоспособности организации // Журнал маркетинга, бизнеса и управления. 2024. № 3. С. 1-5.
7. Фетисова А. В., Крузжкова Т. И., Руццкая О. А., Батракова С. И., Ручкин А. В. Функции и роль корпоративной культуры в развитии современной организации // Право и управление. 2024. № 7. С. 302-306.

References

1. Gallup 2025: snizhenie vovlechnosti i puti resheniya problemy. URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/issledovaniye-gallup-2025/> [Gallup 2025: declining engagement and solutions]. (date accessed: 30.03.2026).
2. Omarov, G. P., Khezziev, O. R., Begmyradova, D., Tadzhiyeva, G. A. Kul'tura biznesa: opredelenie, sostavlyayushchie i vliyanie na uspekhi kompanii [Business culture: definition, components, impact on company success]. *Zhurnal marketinga, biznesa i upravleniya* [Journal of marketing, business and management]. 2024. No 10. 73-76 pp. (in Rus.).
3. Orekhov, D. V. Analiz klyuchevykh faktorov, vliyayushchikh na uspekhi biznes-proekta [Analysis of key factors affecting the success of a business project]. *Ekonomika i kachestvo sistem svyazi* [Economics and quality of communication systems]. 2025. No 36. 30-38 pp. (in Rus.).
4. Otchet o tendentsiyakh v sfere trudovykh resursov za 2025 god. URL: <https://www.dhrglobal.com/insights/workforce-trends-report-2025/> [Labor trends report 2025]. (date accessed: 30.03.2026).
5. Popov, A. V., Shevchenko, O. M. Tendentsii transformatsii korporativnoy kul'tury [Corporate culture transformation trends]. *Gumanitariy Yuga Rossii* [Humanities of the South of Russia]. 2025. No 4. 126-144 pp. (in Rus.).
6. Suleymanova, A. A., Tursunov, F. U. Vliyanie korporativnoy kul'tury na povyshenie effektivnosti i konkurentosposobnosti organizatsii [The impact of corporate culture on improving the efficiency and competitiveness of an organization]. *Zhurnal marketinga, biznesa i upravleniya* [Journal of marketing, business and management]. 2024. No 3. 1-5 pp. (in Rus.).
7. Fetisova, A. V., Kruzhkova, T. I., Rushchitskaya, O. A., Batrakova, S. I., Ruchkin, A. V. Funktsii i rol' korporativnoy kul'tury v razvitii sovremennoy organizatsii [The functions and role of corporate culture in the development of a modern organization]. *Pravo i upravlenie* [Law and management]. 2024. No 7. 302-306 pp. (in Rus.).

УДК 339.9:005.21

Щербинина Д.Е.

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

ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ВЫБОР СТРАТЕГИИ ВЫХОДА КОМПАНИЙ НА РЫНКИ БЛИЖНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ

В статье исследуется влияние факторов внешней среды на выбор стратегии выхода компаний на рынки ближнего зарубежья. Показано, что данные рынки обладают не только преимуществами географической и институциональной близости, но и значительной неоднородностью экономических условий. Предложен аналитический подход к систематизации факторов внешней среды на основе их роли в стратегическом выборе. Выделены базовые, определяющие и корректирующие группы факторов. Показано, что стратегический выбор формы выхода на рынок определяется не отдельными характеристиками внешней среды, а их сочетанием. В зависимости от комбинации факторов могут быть предпочтительны экспортные стратегии, партнерские формы присутствия или прямое инвестирование. Сделан вывод о необходимости дифференцированного подхода к освоению рынков ближнего зарубежья.

Ключевые слова: международная стратегия, интернационализация бизнеса, внешняя среда, стратегия выхода на рынок, рынки ближнего зарубежья.

Shcherbinina D.E.

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

FACTORS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT DETERMINING THE CHOICE OF COMPANIES' MARKET ENTRY STRATEGY IN NEIGHBORING COUNTRIES

The article examines the influence of external environment factors on the choice of a strategy for companies to enter the markets of neighboring countries. It is shown that these markets have not only the advantages of geographical and institutional proximity, but also a significant heterogeneity of economic conditions. An analytical approach to the systematization of external environmental factors based on their role in strategic choice is proposed. The basic, defining and corrective groups of factors are highlighted. It is shown that the strategic choice of the form of market entry is determined not by individual characteristics of the external environment, but by their combination. Depending on the combination of factors, export strategies, partner forms of presence, or direct investment may be preferred. The conclusion is made about the need for a differentiated approach to the development of the markets of neighboring countries.

Keywords: international strategy, business internationalization, external environment, market entry strategy, neighboring markets.

Введение

В условиях усиления международной конкуренции предприятия все чаще рассматривают международную экспансию как важный источник стратегического роста. [1] Выход на зарубежные рынки позволяет диверсифицировать источники доходов, расширить клиентскую базу и повысить устойчивость бизнеса.

Для многих компаний этапом интернационализации становится освоение рынков ближнего зарубежья. Данные рынки обладают рядом преимуществ: географической близостью, исторически сложившимися торговыми связями, а также относительной схожестью институциональной и культурной среды. Это создает предпосылки для постепенного расширения международной деятельности компаний.

Однако близость рынков не означает их однородность. Страны ближнего зарубежья существенно различаются по институциональной устойчивости, степени государственного регулирования, емкости внутреннего рынка, валютной стабильности, инфраструктурной развитости и уровню конкурентной насыщенности. В результате внешняя среда функционирования предприятий в этих странах формируется как совокупность различных сочетаний факторов.

В этих условиях выбор стратегии выхода на рынок становится сложной управленческой задачей, требующей комплексного анализа внешней среды. Неправильная оценка факторов внешней среды может привести к выбору неэффективной формы присутствия на рынке и увеличению стратегических рисков.

Целью данного исследования является анализ факторов внешней среды, определяющих выбор стратегии выхода компаний на рынки ближнего зарубежья, а также выявление взаимосвязи между характеристиками внешней среды и стратегическими решениями предприятий.

1. Теоретические основы стратегического выбора при интернационализации бизнеса

В стратегическом менеджменте стратегия выхода на зарубежные рынки рассматривается как часть корпоративной стратегии развития предприятия, направленной на расширение географии деятельности и повышение конкурентоспособности компании. [2]

Одним из наиболее известных объяснений международной экспансии является модель Уппсалы, согласно которой интернационализация носит поэтапный характер.[3] Компании постепенно увеличивают степень своего присутствия на зарубежных рынках, переходя от экспортных операций к более сложным формам международной деятельности по мере накопления рыночного опыта.

Другим важным теоретическим подходом является эклектическая парадигма OLI, предложенная Дж. Даннингом. [4] Согласно данной концепции, выбор формы международного присутствия определяется сочетанием трех групп преимуществ: преимуществ владения ресурсами компании, преимуществ локализации производства и преимуществ интернализации деятельности.

Несмотря на различия в теоретических подходах, большинство исследований подчеркивает ключевую роль анализа внешней среды в процессе формирования стратегии интернационализации. [2;5] Характеристики внешней среды определяют уровень рисков, привлекательность рынка и допустимые формы присутствия предприятия.

Таким образом, стратегический выбор формы выхода на зарубежные рынки представляет собой результат сопоставления возможностей предприятия и условий функционирования внешней среды.

2. Анализ влияния факторов внешней среды на выбор стратегии выхода на рынки ближнего зарубежья

2.1 Методический подход к анализу факторов внешней среды

Выбор стратегии выхода на зарубежные рынки требует комплексного анализа внешней среды, поскольку стратегические решения формируются под влиянием совокупности макроэкономических, институциональных и отраслевых условий. Для рынков ближнего зарубежья анализ приобретает особую значимость, поскольку данные рынки одновременно характеризуются как значительной степенью экономической взаимосвязанности, так и заметными различиями в условиях ведения бизнеса.

В научной и управленческой практике анализ внешней среды осуществляется с использованием различных аналитических инструментов, позволяющих оценить влияние факторов макроэкономической и отраслевой среды на стратегическое развитие компании. Наиболее распространенными из них являются PESTEL-анализ, анализ конкурентной среды и SWOT-анализ.

Использование PESTEL-анализа позволяет оценить ключевые характеристики макросреды функционирования предприятия.[6] В рамках данного подхода исследуются политические, экономические и правовые факторы, которые формируют институциональные условия функционирования бизнеса. Для компаний, рассматривающих возможность выхода на рынки ближнего зарубежья, данный инструмент особенно важен, поскольку позволяет оценить уровень институциональной устойчивости страны, степень государственного регулирования экономики, а также инвестиционный климат.

Вторым важным инструментом является анализ конкурентной среды, который позволяет определить особенности функционирования отрасли на конкретном рынке. [7] В рамках данного анализа оценивается уровень конкуренции, структура рынка, наличие барьеров входа, а также степень влияния локальных производителей. Результаты такого анализа позволяют определить потенциальные сложности закрепления компании на новом рынке и оценить необходимость адаптации стратегических решений.

Третьим инструментом выступает SWOT-анализ, который выполняет интеграционную функцию. [8] Он позволяет сопоставить выявленные внешние возможности и угрозы с внутренними ресурсами и компетенциями предприятия. Такой подход способствует формированию более обоснованного стратегического выбора, учитывающего как особенности внешней среды, так и потенциал компании.

Комплексное применение указанных методов позволяет сформировать системное представление о внешней среде и определить ее влияние на стратегический выбор предприятия. При этом важным является не только выявление факторов внешней среды, но и определение их роли в процессе стратегического выбора.

В этом контексте целесообразно рассматривать факторы внешней среды через призму их иерархической значимости.

Политико-правовые и институциональные факторы формируют базовые условия функционирования бизнеса и определяют допустимость выхода компании на рынок. Нестабильность правовой среды, высокий уровень административных барьеров или непредсказуемость государственной политики могут существенно повысить риски международной деятельности.

Экономические факторы определяют привлекательность рынка с точки зрения потенциального спроса и возможностей масштабирования бизнеса. Ключевыми характеристиками здесь выступают уровень экономического развития, динамика доходов населения, валютная стабильность и инвестиционный климат.

Технологические и инфраструктурные факторы оказывают влияние на операционную реализуемость стратегии выхода на рынок. Развитость транспортной инфраструктуры, логистических систем и производственной базы может существенно облегчить функционирование компании на зарубежном рынке.

Социально-культурные факторы в большинстве случаев выступают адаптационными условиями. Они оказывают влияние на особенности маркетинговой стратегии предприятия, формирование каналов коммуникации с потребителями и особенности делового взаимодействия.

Наконец, конкурентные факторы выполняют корректирующую функцию и оказывают влияние на форму присутствия компании на рынке. Высокая конкурентная насыщенность может требовать более сложных форм взаимодействия с локальными партнерами или более глубокой локализации деятельности.

Таким образом, систематизация факторов внешней среды позволяет перейти от простого их перечисления к более глубокому анализу их роли в стратегическом выборе предприятия.

2.2 Сравнительный анализ условий функционирования рынков ближнего зарубежья

Несмотря на географическую близость и исторически сложившиеся экономические связи, рынки ближнего зарубежья нельзя рассматривать как однородное экономическое пространство. [9] Их институциональные, экономические и инфраструктурные характеристики существенно различаются, что формирует различные условия для международной деятельности компаний.

Одним из ключевых параметров является институциональная устойчивость экономики и степень государственного регулирования бизнеса. В некоторых странах сформированы относительно стабильные и предсказуемые условия ведения предпринимательской деятельности. В других государствах наблюдается более высокий уровень административных барьеров и регуляторной неопределенности, что может повышать риски для иностранных компаний.

Не менее важным параметром является емкость внутреннего рынка и динамика потребительского спроса. Ряд стран характеризуется более крупным внутренним рынком и устойчивым ростом потребления, что делает их привлекательными для долгосрочных стратегических инвестиций. В других странах внутренний спрос является более ограниченным, что может ограничивать возможности масштабирования бизнеса.

Существенные различия наблюдаются и в уровне развития инфраструктуры и логистических систем. Для некоторых рынков характерна высокая транспортная доступность и развитая логистическая сеть, что облегчает экспортные операции и снижает издержки поставок. В других случаях логистические ограничения могут существенно усложнять функционирование компании на рынке и повышать операционные расходы.

Кроме того, рынки ближнего зарубежья различаются по уровню конкурентной насыщенности. На отдельных рынках конкуренция со стороны локальных производителей является относительно умеренной,

что облегчает закрепление иностранных компаний. В других странах рынок может быть уже сформирован и характеризоваться высокой концентрацией конкурентов.

Таким образом, анализ показывает, что рынки ближнего зарубежья формируют различные комбинации факторов внешней среды. Это означает, что предприятия не могут использовать универсальную стратегию выхода на данные рынки и должны учитывать особенности конкретной страны при формировании стратегических решений.

2.3 Связь факторов внешней среды и стратегического выбора

Результаты проведенного анализа позволяют сделать вывод о том, что выбор стратегии выхода на зарубежные рынки определяется не отдельным фактором внешней среды, а их совокупным воздействием. [10]

В условиях относительно стабильной институциональной среды, доступной логистики и умеренного уровня конкуренции наиболее рациональной является экспортная стратегия. Такая форма присутствия позволяет предприятиям минимизировать инвестиционные риски и одновременно получить опыт работы на новом рынке.

Если рынок обладает значительной емкостью, но характеризуется высоким уровнем конкуренции и наличием институциональных барьеров, более эффективной может оказаться партнерская модель выхода на рынок. Сотрудничество с локальными компаниями позволяет снизить институциональные риски, получить доступ к существующим каналам распределения и использовать рыночный опыт местных партнеров.

В условиях высокого рыночного потенциала, развитой инфраструктуры и благоприятного инвестиционного климата предприятия могут рассматривать более глубокие формы присутствия, включая создание дочерних компаний, локализацию производства или прямые инвестиции. [11]

В ситуациях высокой неопределенности и недостаточной информации о рынке целесообразным является поэтапный формат интернационализации, предполагающий постепенное увеличение степени присутствия компании на рынке. Такой подход соответствует логике модели Уппсалы и позволяет компаниям снижать риски международной экспансии.

Таким образом, стратегический выбор определяется сочетанием факторов внешней среды, формирующих различные типы рыночных условий.

3. Практические аспекты учета факторов внешней среды при выборе стратегии выхода на зарубежные рынки

3.1 Принципы комплексного учета факторов внешней среды

Практика стратегического управления показывает, что эффективный выбор стратегии выхода на зарубежные рынки требует комплексного анализа факторов внешней среды. [2;8] При этом ключевым условием является рассмотрение факторов не изолированно, а в их взаимосвязи.

Первым принципом является поэтапность анализа внешней среды, предполагающая последовательное исследование макроэкономических условий, институциональной среды и отраслевых характеристик рынка.

Вторым принципом является иерархичность факторов, позволяющая определить их относительную значимость для стратегического выбора предприятия.

Третьим принципом является сопоставление факторов внешней среды с внутренними возможностями компании, включая ее ресурсный потенциал, управленческие компетенции и стратегические приоритеты.

3.2 Выбор стратегии выхода в зависимости от сочетания факторов

На основе анализа факторов внешней среды можно выделить несколько типовых ситуаций стратегического выбора.

Если внешняя среда характеризуется умеренным уровнем институциональных рисков, развитой логистикой и относительно свободной конкурентной нишей, наиболее рациональной стратегией может быть экспортная модель.

Если рынок обладает значительным спросом, но характеризуется высокой конкуренцией и сложной институциональной средой, более эффективной может оказаться партнерская модель выхода на рынок.

Если же рынок характеризуется высоким потенциалом роста, развитой инфраструктурой и благоприятным инвестиционным климатом, компании могут рассматривать более глубокие формы присутствия, включая прямые инвестиции.

На основе проведенного анализа факторов внешней среды представляется возможным выделить типовые комбинации условий функционирования рынков ближнего зарубежья и соответствующие им предпочтительные стратегии выхода. Обобщение результатов представлено в таблице 1.

Таблица 1. Сочетание факторов внешней среды и предпочтительная стратегия выхода на рынки ближнего зарубежья

Характеристика внешней среды	Ключевые факторы	Управленческие особенности ситуации	Предпочтительная стратегия выхода
Умеренно благоприятная среда	Относительно стабильная институциональная среда; умеренный уровень конкуренции; доступная логистика; предсказуемое регулирование	Низкий уровень институциональных рисков; возможность постепенного освоения рынка; ограниченная необходимость глубокой локализации	Экспортная стратегия с возможностью последующего расширения присутствия
Привлекательный, но сложный рынок	Высокая емкость спроса; наличие институциональных барьеров; высокий уровень конкуренции; сложная регуляторная среда	Необходимость адаптации к локальным условиям; повышенные риски самостоятельного выхода; значимость доступа к каналам сбыта	Партнерская модель (совместные предприятия, стратегические альянсы, локальные дистрибьюторы)
Высокопотенциальный рынок	Высокий уровень экономического роста; развитая инфраструктура; благоприятный инвестиционный климат; значительная емкость рынка	Возможность долгосрочного закрепления; целесообразность локализации деятельности; необходимость значительных инвестиций	Прямое инвестирование (создание дочерних компаний, локализация производства)
Неопределенная среда	Нестабильная институциональная среда; высокая регуляторная изменчивость; валютные риски; недостаток информации о рынке	Высокий уровень неопределенности; ограниченные возможности прогнозирования; необходимость снижения рисков	Поэтапная стратегия выхода (в соответствии с моделью Уппсалы)

Источник: составлено автором

Представленная классификация подтверждает, что стратегический выбор определяется не отдельными характеристиками внешней среды, а их сочетанием, формирующим различные типы рыночных условий.

3.3 Значение анализа внешней среды

Комплексный анализ факторов внешней среды позволяет существенно повысить обоснованность стратегических решений предприятий.

Он способствует снижению уровня неопределенности, позволяет более точно оценить риски функционирования на зарубежных рынках и определить наиболее эффективную форму присутствия компании.

Кроме того, системный учет факторов внешней среды позволяет обеспечить более устойчивое развитие международной деятельности предприятия и повысить эффективность стратегического управления.

Заключение

Проведенное исследование показало, что выбор стратегии выхода предприятий на рынки ближнего зарубежья в значительной степени определяется особенностями внешней среды функционирования компаний. Несмотря на географическую и историко-экономическую близость этих рынков, они характеризуются существенными различиями в институциональных, экономических и конкурентных условиях, что формирует неоднородную структуру внешней среды.

Анализ теоретических подходов к интернационализации бизнеса позволил установить, что стратегия выхода на зарубежные рынки рассматривается как важная составляющая корпоративной стратегии предприятия. Модель Уппсалы объясняет поэтапный характер международной экспансии компаний и показывает, что предприятия, как правило, постепенно увеличивают степень своего присутствия на зарубежных рынках по мере накопления опыта международной деятельности. Эклектическая парадигма OLI, в свою очередь, позволяет объяснить выбор формы присутствия на зарубежном рынке с точки зрения преимуществ владения ресурсами компании, преимуществ локализации и преимуществ интернационализации деятельности. При этом оба подхода подчеркивают важность анализа внешней среды при принятии стратегических решений в сфере международной деятельности.

Результаты проведенного исследования показали, что факторы внешней среды оказывают неодинаковое влияние на стратегический выбор предприятий и могут быть систематизированы по их роли в процессе принятия стратегических решений. Политико-правовые и институциональные факторы выступают базовыми условиями выхода на рынок и определяют уровень рисков международной деятельности. Экономические факторы характеризуют привлекательность рынка и определяют потенциальный масштаб присутствия предприятия. Технологические и инфраструктурные условия влияют на операционную реализуемость стратегии, а социально-культурные факторы выступают преимущественно адаптационными условиями функционирования компании. Конкурентные факторы выполняют корректирующую функцию и оказывают влияние на форму и глубину присутствия предприятия на рынке.

Проведенный сравнительный анализ рынков ближнего зарубежья показал, что данные рынки нельзя рассматривать как единое экономическое пространство с одинаковыми условиями ведения бизнеса. Они различаются по степени институциональной устойчивости, уровню государственного регулирования, емкости внутреннего рынка, развитости транспортной и логистической инфраструктуры, а также по уровню конкурентной насыщенности. В результате формируются различные комбинации факторов внешней среды, которые определяют особенности стратегического выбора предприятий.

Важным выводом исследования является положение о том, что стратегия выхода на зарубежный рынок определяется не отдельным фактором внешней среды, а их совокупным воздействием. Различные сочетания институциональных, экономических, инфраструктурных и конкурентных условий формируют различные типы внешней среды, для которых рациональны различные формы присутствия предприятия.

Так, в условиях относительно стабильной институциональной среды, доступной логистики и умеренного уровня конкуренции наиболее рациональной может быть экспортная стратегия, позволяющая компаниям минимизировать инвестиционные риски и постепенно осваивать новый рынок. Если рынок характеризуется значительной емкостью, но одновременно высокой конкуренцией и наличием институциональных барьеров, более эффективной может оказаться партнерская модель выхода на рынок, предполагающая сотрудничество с локальными компаниями. В условиях высокого рыночного потенциала, развитой инфраструктуры и благоприятного инвестиционного климата предприятия могут рассматривать более глубокие формы присутствия, включая прямые инвестиции или локализацию производственной деятельности.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод о необходимости дифференцированного подхода к освоению рынков ближнего зарубежья, основанного на комплексном анализе факторов внешней среды. [10] Практическая значимость предложенного подхода заключается в возможности повышения обоснованности стратегических решений предприятий при выборе формы выхода на зарубежные рынки. Системный учет факторов внешней среды и их сочетаний позволяет

компаниям более точно оценивать потенциальные риски и возможности международной деятельности, а также выбирать наиболее эффективные стратегии интернационализации.

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента Храмов Александр Алексеевич
Scientific supervisor: Associate Professor of the Management Department Khramov Aleksandr Alekseevich

Список литературы

1. Хилл Ч. У. Л. Международный бизнес: конкуренция на глобальном рынке. — М.: Юрайт, 2021. — 720 с.
2. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. — СПб.: Питер, 2021. — 848 с.
3. Йохансон Я., Вальне Я.-Э. Пересмотр модели интернационализации Уппсалы: от «обремененности иностранностью» к «обремененности внешними связями» // Journal of International Business Studies. — 2009. — Т. 40, № 9. — С. 1411–1431.
4. Даннинг Дж. Х. Эkleктическая парадигма международного производства: прошлое, настоящее и будущее // International Journal of the Economics of Business. — 2001. — Т. 8, № 2. — С. 173–190.
5. Пэн М. Глобальная стратегия. — М.: Юрайт, 2018. — 512 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. — СПб.: Питер, 2019. — 816 с.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 454 с.
8. Уилен Т. Л., Хангер Дж. Д. Стратегический менеджмент и деловая политика. — СПб.: Питер, 2020. — 832 с.
9. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник / под ред. А. С. Булатова. — М.: Юрайт, 2021. — 916 с.
10. Мейер К. Э., Эстрин С., Бхаумик С. К., Пэн М. У. Институты, ресурсы и стратегии выхода на рынки в развивающихся экономиках // Strategic Management Journal. — 2009. — Т. 30, № 1. — С. 61–80.
11. Эннарт Ж.-Ф. Теория транзакционных издержек многонационального предприятия // Journal of Economic Behavior & Organization. — 2010. — Т. 75, № 2. — С. 231–245.

References

1. Hill, C. W. L. (2009). International Business: Competing in the Global Market. Moscow: Yurait, 2021. 720 p.
2. Grant, R. M. (2009). Contemporary Strategic Analysis. St. Petersburg: Piter, 2021. 848 p.
3. Johansson, J., and Vahlne, J.-E. (2009). Reconsidering the Uppsala Model of Internationalization: From “Foreignness-Ledgers” to “Externality-Ledgers” // Journal of International Business Studies. 2009. Vol. 40, No. 9, pp. 1411–1431.
4. Dunning, J. H. (2001). The Eclectic Paradigm of International Production: Past, Present, and Future // International Journal of the Economics of Business. 2001. Vol. 8, No. 2, pp. 173–190.
5. Peng M. Global Strategy. Moscow: Yurait, 2018. 512 p.
6. Kotler F. Marketing Management. St. Petersburg: Piter, 2019. 816 p.
7. Porter M. Competitive Strategy: A Methodology for Analyzing Industries and Competitors. Moscow: Alpina Publisher, 2020. 454 p.
8. Wheelen T. L., Hunger J. Strategic Management and Business Policy. St. Petersburg: Piter, 2020. 832 p.
9. Global Economy and International Economic Relations: Textbook / edited by A. S. Bulatov. Moscow: Yurait, 2021. 916 p.
10. Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., and Peng, M. W. “Institutions, Resources, and Market Entry Strategies in Emerging Economies” in Strategic Management Journal, 2009, vol. 30, no. 1, pp. 61–80.
11. Ennart, J.-F. “A Theory of Transaction Costs in the Multinational Enterprise” in Journal of Economic Behavior & Organization, 2010, vol. 75, no. 2, pp. 231–245.

УДК 339.133.017:658.8

А.А. ЯмановаСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**СЕГМЕНТАЦИЯ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ И ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ ФИТНЕС-УСЛУГ В
СОВРЕМЕННОМ ОТЕЛЕ**

© А.А. Яманова

Аннотация: В статье рассматривается роль фитнес-услуг в структуре современного гостиничного предприятия. Проведена сегментация целевых потребителей фитнес-услуг в отеле, выделены их ключевые потребности и мотивы. Проанализировано место фитнеса в отельной инфраструктуре, а также исследован экономический и маркетинговый потенциал развития данного направления. Особое внимание уделяется выгодам, которые отель получает от интеграции качественного фитнес-пространства: повышение лояльности гостей, увеличение среднего чека, диверсификация доходов и формирование устойчивого конкурентного преимущества.

Ключевые слова: фитнес-услуги, отель, гостиничный бизнес

A.A. YamanovaSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18**SEGMENTATION OF THE TARGET AUDIENCE AND DEVELOPMENT POTENTIAL OF FITNESS
SERVICES IN A MODERN HOTEL**

Summary: This article examines the role of fitness services within the structure of a modern hotel enterprise. A segmentation of the target consumers of hotel fitness services is carried out, identifying their key needs and motives. The place of fitness in hotel infrastructure is analyzed, and the economic and marketing potential for developing this direction is investigated. Special attention is paid to the benefits that a hotel gains from integrating a quality fitness space: increased guest loyalty, a higher average check, income diversification, and the formation of a sustainable competitive advantage.

Keywords: -fitness services, hotel, hospitality business

В условиях насыщенного рынка предприятия отрасли гостеприимства испытывают потребность в усилении клиентоориентированности предлагаемых дополнительных услуг, что требует детального описания профилей клиентов, представляющих определенные целевые аудитории.

Преимущества определения траектории развития спектра услуг предприятия гостиничной индустрии на базе сегментации клиентов определяют актуальность данного исследования.

Сегодня фирмы все больше переходят от методов массового и товарно-дифференцированного маркетинга к технике целевого маркетинга, который помогает продавцам полнее выявлять имеющиеся маркетинговые возможности. Таргетирование или целевой маркетинг предполагает три основные составляющие: сегментирование рынка, выбор целевых сегментов рынка, позиционирование товара на рынке [1].

Современный путешественник предъявляет все более высокие требования к качеству размещения и спектру предоставляемых услуг. Согласно исследованиям, спорт прочно вошел в повседневную жизнь людей, и, находясь в отпуске или командировке, они не желают отказываться от привычного ритма и ставить активные дни «на паузу». Фитнес-центр в отеле перестал быть просто опцией класса «люкс» и превратился в значимый фактор выбора для широкой аудитории. Данная статья ставит целью систематизировать знания о целевой аудитории фитнес-услуг в отеле, определить место фитнеса в гостиничной инфраструктуре и оценить потенциал его развития как источника дохода и инструмента повышения лояльности.

С появлением новых инструментов исследования и взаимодействия с потребителями в цифровой экономике расширяются возможности таргетирования и кастомизации сервисов отеля для разных групп клиентов [2, 3].

В современном отеле фитнес-зона может занимать различное положение — от компактного тренажерного зала до многофункционального велнес-комплекса. Специалисты выделяют два основных подхода к интеграции фитнеса:

Фитнес-услуги в гостиничном бизнесе становятся все более важной составляющей общего предложения отелей и курортов. С ростом интереса к здоровому образу жизни и активному отдыху, гостиницы стремятся предложить своим клиентам разнообразные фитнес-программы и услуги. Качество этих услуг напрямую влияет на уровень удовлетворённости гостей и, как следствие, на репутацию и финансовые

В данной статье будет рассмотрена структура показателей качества фитнес-услуг в гостиничном бизнесе. Фитнес-услуги в гостиницах включают в себя тренажерные залы, групповые занятия, спа-процедуры, программы по оздоровлению и многое другое. Эти услуги не только способствуют улучшению физического состояния гостей, но и создают дополнительные конкурентные преимущества для гостиниц. В условиях растущей конкуренции важно не только предлагать фитнес-услуги, но и обеспечивать их высокое качество.

Под понятием «качество» понимается совокупность характеристик продукта или услуги, которые удовлетворяют установленным или подразумеваемым требованиям. Качество – комплексный показатель и может быть оценено с помощью целого ряда отдельных составляющих его характеристик. Например, «качество гостиничного обслуживания» можно описать с помощью таких характеристик, как вежливость персонала, чистота номеров, скорость обслуживания и уровень предоставляемых услуг (например, завтрак).

Под понятием «услуга» понимается неосязаемый продукт, который предоставляет ценность клиенту через выполнение определённых действий или процессов. Услуги могут быть личными (например, услуги парикмахера) или профессиональными (например, юридические услуги). Примером могут служить гостиничные услуги: проживание в номере, уборка, обслуживание в ресторане, предоставление фитнес-услуг.

Качество услуги включает в себя такие аспекты, как уровень обслуживания, профессионализм сотрудников, доступность услуг и удовлетворённость клиентов. Поскольку услуги не могут быть физически осязаемыми или хранимыми, поэтому оценка их качества является более сложной задачей по сравнению с материальными товарами.

Создание шкалы для анализа структуры показателей качества фитнес-услуг в гостиничном бизнесе требует системного подхода. Вот пример алгоритма, который можно использовать для этого процесса:

1. Определение цели анализа- установить, какие аспекты качества фитнес-услуг необходимо оценить (например, удовлетворенность клиентов, доступность услуг, квалификация персонала и т.д.).

2. Сбор данных - провести исследование рынка и изучить существующие стандарты качества фитнес-услуг. Определить целевую аудиторию (гости гостиницы, местные жители и т.д.) и провести опросы или интервью.

3. Выделение ключевых показателей- На основе собранной информации определить ключевые показатели качества, такие как: оборудование, разнообразие услуг, атмосфера, дополнительные предложения.

4. Разработка шкалы оценки: определить тип шкалы- числовая. Для числовой шкалы можно использовать процентную систему, отбирая отзывы: 1-20% — Очень плохо; 21-30% — Плохо; 31-50% — Удовлетворительно; 51-75% — Хорошо; 75-100% — Отлично.

5. Сбор данных: Проверить отзывы среди целевой аудитории. Обеспечить достаточное количество ответов для статистической значимости.

6. Анализ данных: Обработать собранные данные, используя статистические методы.

7. Интерпретация результатов: Оценить полученные данные в контексте установленных целей анализа. Выявить сильные и слабые стороны фитнес-услуг.

8. Подготовка отчета: Составить отчет с выводами и рекомендациями по улучшению качества фитнес-услуг. Включить визуализацию данных (графики, диаграммы) для наглядности.

9. Разработка плана действий: На основе полученных результатов разработать стратегию по улучшению качества фитнес-услуг в гостиничном бизнесе.

10. Мониторинг и оценка: Установить систему регулярного мониторинга качества фитнес-услуг и периодически обновлять шкалу оценки.

Этот алгоритм поможет создать структурированную шкалу для анализа качества фитнес-услуг в гостиничном бизнесе, что позволит улучшить клиентский опыт и повысить конкурентоспособность гостиницы.

Опросы потребителей — это мощный инструмент для оценки качества услуг и понимания потребностей клиентов. Они помогают организациям адаптировать свои предложения и повышать уровень удовлетворенности клиентов.

Анализ технологии работы фитнес-услуг в гостиничном бизнесе включает несколько ключевых аспектов, которые помогают улучшить качество обслуживания и повысить конкурентоспособность отелей.

Исследования предполагаются по следующим направлениям:

1. Инфраструктура и оборудование

Фитнес-центры: Современные гостиницы часто оборудованы фитнес-центрами с разнообразным оборудованием (кардиотренажеры, силовые тренажеры, свободные веса)

Студии для групповых занятий: Пространства для йоги, пилатеса, аэробики и других групповых тренировок.

Спа и wellness: Услуги массажа, сауны, бассейны, что также привлекает клиентов, заинтересованных в здоровье и отдыхе.

2. Технологические решения

Программное обеспечение для управления: Системы управления бронированием и расписанием фитнес-занятий, которые позволяют клиентам легко записываться на занятия.

Фитнес-приложения: Некоторые отели предлагают собственные приложения или сотрудничают с популярными фитнес-приложениями для отслеживания прогресса клиентов

Умные устройства: Использование носимых технологий (фитнес-браслетов, смарт-часов) для мониторинга активности и здоровья.

3. Персонал и услуги

Квалифицированные тренеры: Наличие сертифицированных тренеров для индивидуальных тренировок и групповых занятий.

Персонализированные программы: Разработка индивидуальных планов тренировок и питания для гостей.

Обратная связь: Сбор отзывов и предложений от клиентов для улучшения качества услуг.

4. Маркетинг и продвижение

Пакеты услуг: Создание специальных предложений, объединяющих проживание и фитнес-услуги (например, "здоровый уикенд").

Социальные сети и онлайн-реклама: Активное продвижение фитнес-услуг через социальные сети и платформы бронирования.

Сотрудничество с фитнес-блогерами: Взаимодействие с популярными личностями в сфере фитнеса для привлечения внимания к услугам отеля.

5. Анализ данных

Сбор данных о клиентах: Анализ предпочтений гостей, что позволяет адаптировать предложения под их нужды.

Оценка эффективности услуг: Мониторинг посещаемости фитнес-центра и групповых занятий для оптимизации расписания.

Эффективность фитнес-направления напрямую зависит от понимания того, кто является его основным потребителем.

Анализ научной литературы и отраслевых исследований позволяет выделить следующие ключевые сегменты целевой аудитории:

2.1. Бизнес-путешественники (командированные)

Это, пожалуй, самый многочисленный и стабильный сегмент. Для людей, проводящих в командировках значительную часть времени, тренажерный зал становится не роскошью, а необходимостью для поддержания формы и снятия стресса. Они ценят возможность тренироваться в любое удобное время (популярность круглосуточных залов), наличие качественного оборудования и такие «мелочи», как наличие воды, полотенец и работающих кардиотренажеров с мультимедиа. Для этого сегмента критически важна надежность и предсказуемость сервиса.

2.2. Приверженцы здорового образа жизни (ЗОЖ)

В эту категорию входят туристы, для которых фитнес — неотъемлемая часть жизни, будь то отпуск или выходные. Они ищут отели с разнообразным спектром спортивных услуг: от современных тренажеров до групповых занятий (йога, пилатес) и возможности для пробежек на свежем воздухе. Именно этот сегмент наиболее требователен к оснащению зала и готов выбирать отель, ориентируясь на качество фитнес-инфраструктуры. Согласно исследованию Peloton, более 75% таких путешественников с большей вероятностью выберут отель, если в нем есть знакомое им качественное оборудование.

2.3. Семейные туристы

Для семей с детьми фитнес-услуги часто выступают приятным дополнением к отдыху. Родители могут планировать тренировки, пока дети заняты в анимационных программах. Отели рекомендуется предлагать семейные тарифы или отдельные занятия для подростков, учитывая при этом возрастные ограничения. Например, во многих отелях доступ в тренажерный зал разрешен только с 16 лет.

2.4. Участники фитнес-туров и спортивных сборов

Это быстрорастущий сегмент B2B-рынка. Фитнес-клубы и независимые тренеры организуют выезды для своих подопечных (йога-ретриты, беговые сборы, кроссфит-кэмпы). Такие группы часто приезжают в низкий сезон, бронируют номера на 10–30 человек и остаются на 5–7 дней, что обеспечивает отелю предсказуемую загрузку и высокий средний чек за счет дополнительных услуг (спа, здоровое питание). Интересно, что для таких групп наличие собственного фитнес-зала не всегда критично: им важнее возможность заниматься на природе, наличие залов для совместных «посиделок» и удобные номера с душем.

2.5. Внешние посетители (резиденты)

Отели с большими и хорошо оснащенными фитнес-центрами могут открыть их для внешних клиентов, продавая клубные карты. Это позволяет превратить фитнес-зону в самостоятельный центр прибыли. Как показывает практик элитных отелей, такие карты могут включать не только доступ в зал и бассейн, но и дополнительные услуги (массаж, скидки в рестораны), что создает дополнительную ценность для местных жителей и повышает лояльность к бренду отеля в целом.

Фитнес-услуги в современном отеле — это не просто дань моде, а стратегически важный элемент бизнес-модели, способный оказывать многогранное положительное влияние на деятельность предприятия. Грамотная сегментация целевой аудитории позволяет адаптировать фитнес-предложение под потребности различных групп гостей: от требовательных бизнес-путешественников до организованных фитнес-групп. Интеграция фитнеса в структуру отеля, будь то в качестве дополнительной опции или ключевого элемента концепции, открывает доступ к целому ряду выгод: повышению конкурентоспособности, диверсификации

доходов, росту лояльности клиентов и оптимизации загрузки в течение года. Таким образом, развитие фитнес-направления следует рассматривать не как статью расходов, а как долгосрочную инвестицию в устойчивость и прибыльность гостиничного бизнеса.

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

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economic Sciences Lyubimenko Anna Igorevna

Список литературы

1. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс. — 5-е европейское изд. — М. : ООО «Диалектика», 2020. — 752 с.
2. Любименко А. И., Фурсова Е. А. Эволюция инструментов сегментации потребителей в цифровой экономике // Перспективы и тенденции развития менеджмента в XXI веке в сложных экономических условиях. Сборник трудов IV Международной научно-практической конференции, посвященной 30-летию факультета "Экономика и менеджмент": Сборник трудов. - СПб: ПГУПС, 2023. – с.209-214
3. Любименко А. И. Сервисные инновации в креативной сфере // Инновационные подходы развития экономики и управления в XXI веке: Сборник трудов II Международной научно-практической конференции. СПб: ПГУПС, 2021 – с.131-135.

References

1. Kotler, F. Osnovy marketinga [Fundamentals of Marketing] / F. Kotler, G. Armstrong, V. Wong, J. Saunders. — 5-e evropejskoe izd. — M.: ООО «Dialektika», 2020. — 752 p. 1. . (in Rus.).
2. Lyubimenko A. I., Fursova E. A. Evolyuciya instrumentov segmentacii potrebitelej v cifrovoj ekonomike [The evolution of consumer segmentation tools in the digital economy] // Prospects and trends in management development in the 21st century in difficult economic conditions. [Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference dedicated to the 30th anniversary of the Faculty of Economics and Management]: Proceedings. - St. Petersburg: PGUPS, 2023. – pp. 209-214 (in Rus.).
3. Lyubimenko A. I. Servisnye innovacii v kreativnoj sfere [Service innovations in the creative sphere] // Innovative approaches to the development of economics and management in the 21st century: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference. – Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University. 2021 – pp.131-135. (in Rus.).

УДК 338.22.021.1

Н.Н. Колосова

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

КОРПОРАЦИИ И СТАРТАПЫ - РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ: УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В ПРОЦЕССЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

© Н.Н. Колосова, 2026

В статье проводится комплексный анализ рисков и возможностей взаимодействия корпораций и стартапов через призму управления человеческим капиталом. Исследование выявляет фундаментальный характер конфликта между иерархической культурой корпораций, ориентированных на стабильность и процессы, и адхократической культурой стартапов, ценящих скорость и результат. На примере конкретных кейсов (Yahoo! и Tumblr, «Сбербанк» и «Газпромнефть», а также других компаний) продемонстрированы ключевые риски такие, как коммуникационный коллапс, демотивация сотрудников и подавление креативности. В работе предложен комплекс практических рекомендаций для менеджеров, включающий создание автономных структур, внедрение роли кросс-культурных амбассадоров, разработку гибридных моделей мотивации и институционализацию инновационных процессов. Доказано, что успешность интеграции определяется способностью управлять культурными различиями и создавать среду для синергии, где корпорация получает доступ к инновациям, а стартап – ресурсы для масштабирования без потери своей идентичности.

Ключевые слова: корпорации; стартапы; интеграция; синергия; инновации; мотивация; управление талантами.

N.N. Kolosova

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

CORPORATIONS AND START-UPS - RISKS AND OPPORTUNITIES: HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE PROCESS OF INTERACTION

The article provides a comprehensive analysis of the risks and opportunities of interaction between corporations and start-ups through the prism of human capital management. The study reveals the fundamental nature of the conflict between the hierarchical culture of corporations focused on stability and processes, and the adhocratic culture of start-ups that value speed and results. Using the example of specific cases (Yahoo! and Tumblr, Sberbank and Gazpromneft, as well as other companies) demonstrated key risks such as communication collapse, demotivation of employees and suppression of creativity. The paper offers a set of practical recommendations for managers, including the creation of autonomous structures, the introduction of the role of cross-cultural ambassadors, the development of hybrid motivation models and the institutionalization of innovation processes. It has been proven that the success of integration is determined by the ability to manage cultural differences and create an environment for synergy, where a corporation gets access to innovation and a start-up gets resources to scale without losing its identity.

Keywords: corporations; startups; integration; synergy; innovation; motivation; talent management.

В современной экономике, характеризующейся нестабильностью и стремительным технологическим развитием, способность к инновациям становится для крупных корпораций вопросом стратегического выживания. Однако, как показывают данные исследований, внутренние R&D-подразделения зачастую не способны генерировать прорывные идеи с той же скоростью, что и малые agile-команды стартапов. Это заставляет корпорации активно включаться в процессы открытых инноваций, вступая в партнерства или поглощая перспективные стартапы. Тем не менее, статистика таких интеграций остается тревожной: многочисленные исследования, включая отчеты ведущих консалтинговых компаний, таких как McKinsey, KPMG и PwC, на протяжении многих лет фиксируют, что от 50 % до 70 % сделок M&A (слияний и поглощений) не достигают заявленных целей, и ключевой причиной неудач называют проблемы пост-интеграционного периода, в частности, культурные

конфликты [1]. Финансовые вливания и доступ к ресурсам, вопреки ожиданиям, не становятся гарантией успеха. Ключевой проблемой, как подчеркивают Кейслер и Бхатнагар, оказывается «человеческий фактор» — фундаментальное несоответствие организационных культур, систем мотивации и управленческих подходов [2]. Ценность стартапа заключается не только в его продукте, но и в уникальном человеческом капитале — креативной, гибкой и риск-ориентированной команде, чей потенциал легко разрушается при столкновении с корпоративной бюрократией.

Фундаментом для понимания всех рисков и возможностей взаимодействия является анализ глубинных различий в организационных культурах. Классическая модель «Конкурирующих ценностей» Кэмерона и Куинна [3] предоставляет совершенный инструмент для этого анализа. С ее помощью становится очевидно, что корпорации и стартапы не просто работают по-разному — они существуют в принципиально разных ценностных парадигмах.

Корпорация — это культура иерархии и контроля. Сложившаяся крупная компания — это, как правило, образец иерархической культуры. Ее ключевые ценности — стабильность, предсказуемость, контроль и отлаженность процессов. Успех здесь измеряется эффективностью функционирования и минимизацией отклонений. Управление строится через четкие регламенты, вертикаль власти и распределение ответственности в рамках должностных инструкций. Такая система идеальна для исполнения и масштабирования уже найденных бизнес-моделей, но она же создает «инновационную дилемму», которую Чарльз О’Рейли и Майкл Тушман определяют как неспособность успешных компаний нарушить собственный устоявшийся порядок ради новых, рискованных возможностей [4].

Стартап — это культура адхократии и творчества. Его жизненная среда — это скорость, гибкость, инновации и принятие риска. Ценность представляет не следование правилам, а достижение результата, где процесс часто вторичен. Структура плоская или сетевая, основанная на принципах равенства и автономии сотрудников. Как отмечает Эрик Райс [5], стартап — это «временная организация, созданная для поиска повторяемой и масштабируемой бизнес-модели». В такой среде неудача воспринимается не как провал, а как ценный источник обучения, что напрямую перекликается с концепцией «правильного провала» Эми Эдмондсон [6].

При столкновении этих двух систем неизбежно возникают «точки трения». Необходимость многоуровневых согласований в корпорации убивает одно из главных преимуществ стартапа — скорость принятия решений. Запрос на детальные отчеты и KPI воспринимается командой стартапа как бюрократический пресс, демонстрирующий недоверие. С другой стороны, спонтанность и готовность стартаперов менять курс расцениваются корпоративными менеджерами как непредсказуемость и отсутствие стратегии [7]. Этот культурный разлом и является питательной средой для трех ключевых рисков.

Наложение принципиально разных организационных культур создает зону повышенной турбулентности, где проявляются три системных риска, способных свести на нет все потенциальные выгоды от сотрудничества. Первым риском является коммуникационный коллапс. Его суть заключается в возникновении своеобразного «языкового барьера» между командами. Исследование Deloitte (2023) показало, что 65% руководителей совместных проектов называют несовместимость коммуникационных стилей главным препятствием для эффективной работы [8]. Классическим примером является поглощение в 2013 году корпорацией Yahoo! стартапа Tumblr за 1,1 млрд долларов. Команда Tumblr, привыкшая к быстрым итерациям и свободе творчества, столкнулась с многоуровневой системой согласований в Yahoo!, где даже незначительное обновление функционала требовало недели на утверждение. Это привело к резкому замедлению развития платформы, потере пользователей и, в конечном итоге, к продаже Tumblr спустя несколько лет всего за 3 млн долларов, что составляет менее 0,3% от первоначальной цены приобретения.

Еще одним возможным риском является демотивация и «утечка мозгов». Наиболее катастрофическим последствием является потеря ключевых сотрудников стартапа. Исследование KPMG (2023) свидетельствует, что в течение первых двух лет после поглощения стартап теряет в среднем от 30% до 50% ключевых сотрудников и основателей. Показательным примером является ситуация, когда Facebook (Meta) (запрещенная в России социальная сеть) приобрел в 2014 году WhatsApp за 19 млрд долларов, ключевым условием для основателей Яна Кума и Брайана Эктон была сохранение автономии. Однако уже через несколько лет началось неизбежное внедрение корпоративных процессов и стратегической интеграции с Facebook. Это привело к массовому недовольству. В результате оба основателя покинули компанию в течение 4 лет после сделки, а более 15 ключевых инженеров и менеджеров ушли вслед за ними. Хотя WhatsApp остался популярным, его инновационная скорость и первоначальная философия приватности были существенно ослаблены.

Также трудности могут возникнуть в части креативности, что считается фатальным для инновационного потенциала стартапа. Согласно отчету BCG (2024), около 70% поглощенных стартапов так и не выводят на рынок ни одного значимого нового продукта после интеграции в структуру корпорации-покупателя [9]. Конкретным примером является поглощение гигантом Cisco инновационной

компании Flip Video в 2009 году за 590 млн долларов. На момент покупки Flip контролировал более 20% рынка видеокамер в США. Однако, будучи интегрированной в крупную корпорацию, ориентированную на сетевое оборудование, команда Flip потеряла фокус и свободу. Все ресурсы были подчинены общим корпоративным KPI, а не развитию конкретного продукта. Инновации сошли на нет. Всего через два года Cisco, осознав провал, закрыла производство камер Flip, полностью уничтожив один из самых перспективных брендов на рынке. Этот кейс стал примером того, как корпорация «задушила» купленный стартап.

Несмотря на значительные риски, грамотно выстроенное взаимодействие корпораций и стартапов способно генерировать уникальную синергию, создавая ценность, недостижимую для каждого из игроков по отдельности. Ключ к раскрытию этого потенциала лежит в осознанном управлении человеческим капиталом и организационной культурой.

Во-первых, взаимообучение и обмен компетенциями. Наиболее очевидная, но часто недооцененная возможность заключается во взаимном обогащении команд знаниями и подходами. Корпорация получает прямой контакт со стартапом и становится мощным катализатором изменений. Сотрудники корпорации получают возможность перенять «стартап-мышление»: скорость, клиентоцентричность, готовность к экспериментам. По данным BCG, в 78% успешных кейсов интеграции корпорации отмечали значительное повышение инновационной активности и в своих основных командах после взаимодействия со стартапами [9]. В свою очередь команда стартапа получает доступ к бесценным ресурсам: отраслевой экспертизе, управленческому опыту и налаженным бизнес-процессам. Как отмечает Эми Эдмондсон, доступ к менторству со стороны опытных корпоративных лидеров значительно повышает шансы стартапа на выживание и масштабирование [6]. Ярким российским примером является сотрудничество Сбербанка со стартапом «Газпромнефть-Цифровые решения» в области AI. Специалисты Сбера получили доступ к уникальным компетенциям в области предиктивной аналитики для нефтедобычи, что позволило им адаптировать эти решения для финансового сектора, создав новые продукты для корпоративных клиентов.

Во-вторых, создание инновационного «заповедника». Стратегия создания автономных подразделений, или «анклавов», позволяет корпорации получить доступ к инновациям, целенаправленно защищая среду, в которой они рождаются. Эта модель, которую О'Рейли и Тушман называют «амбидекстрной организацией», является золотым стандартом [4]. Суть заключается в том, что вместо жесткой интеграции, стартап или его ключевая команда остается в отдельной структуре: R&D-лаборатории, инновационном центре или дочерней компании. Это позволяет сохранить скорость, гибкость и предпринимательский дух. Примером успешного российского кейса является лаборатория Касперского и ее проект Kaspersky OS. Для разработки принципиально новой защищенной операционной системы была создана практически автономная команда, работавшая по agile-методологиям в отрыве от основных бюрократических процедур крупной корпорации. Это позволило привлечь и удержать специалистов, которые не хотели работать в классической корпоративной среде, и в итоге создать уникальный продукт, что было бы невозможно в рамках стандартного R&D-отдела.

В-третьих, усиление бренда работодателя. Стратегическое партнерство или поглощение стартапа становится мощным сигналом для рынка труда. Корпорация позиционирует себя как современного, инновационного и привлекательного для талантов работодателя. Это позволяет привлекать молодых специалистов, которые ранее рассматривали только стартапы или IT-гигантов. Так, после серии приобретений в сфере IT и финтеха Тинькофф Банк значительно усилил свой HR-бренд среди топовых разработчиков, демонстрируя готовность инвестировать в передовые технологии и команды. Присоединение стартапа к известной корпорации дает его сотрудникам доступ к социальным гарантиям, карьерным лифтам и ресурсам для профессионального развития, что повышает общую лояльность команды. Согласно исследованию Gallup (2023), возможность работать над инновационными проектами в составе крупной стабильной компании является ключевым фактором удержания талантов для 64% респондентов из числа IT-специалистов.

Таким образом, перечисленные возможности демонстрируют, что синергия лежит не в области финансов или технологий, а в сфере управления людьми. Реализация этого потенциала требует от менеджеров не административного контроля, а роли архитекторов организационной культуры и мотивационных систем.

Переход от теоретического понимания рисков к практическому созданию синергии требует от менеджера пересмотра своей роли. Вместо традиционного контролера процессов ему необходимо стать архитектором особой среды, где корпоративная стабильность и динамика стартапа не подавляют, а усиливают друг друга [10]. Создание «тепличных» условий через автономные подразделения – инновационные лаборатории или выделенные продуктовые команды – становится не привилегией, а необходимостью [4]. Такая изоляция, будь то физическое отдельное размещение команды или предоставление ей свободы в выборе рабочих инструментов, позволяет сохранить ту самую скорость и гибкость, за которые и ценится стартап [5]. Критически важным является обеспечение прямого

подчинения руководителя такой команды первому лицу компании или спонсору проекта в высшем руководстве, что создает надежный буфер против бюрократического давления со стороны других департаментов.

Однако одной лишь физической или организационной изоляции недостаточно. Командам необходим постоянный «перевод» с языка корпоративных регламентов на язык гибкости стартапа и обратно [7]. Здесь на помощь приходит тактика «переводчика» или кросс-культурного амбассадора. Назначение таких специалистов в обе стороны – из корпорации в стартап для помощи в навигации по внутренним процессам и из стартапа в корпорацию для разъяснения ценностей и рабочих методов команды – создает жизненно важные мосты понимания. Проведение интенсивных семинаров, где команды презентуют друг другу свои ценности, «боли» и способы работы с использованием наглядных моделей, вроде методологии Кэмерона-Куинна, позволяет перевести взаимные претензии в конструктивное русло. Дополнительным инструментом выступает создание смешанных рабочих групп для решения конкретных практических задач, например, по интеграции технологических API, где совместная работа способствует естественному взаимному обучению и разрушению стереотипов.

Не менее важной областью для прикладных действий является разработка гибкой системы мотивации, которая избегает губительной унификации по корпоративным стандартам [11]. Гибридная модель должна искусно сочетать финансовую стабильность крупной компании с тем самым проектным азартом и вовлеченностью, которые характерны для стартап-среды [12]. Для ключевых сотрудников, пришедших из стартапа, критически важно сохранение возможности участия в успехе продукта через механизмы опционов или их аналоги. Система KPI должна быть пересмотрена в сторону ориентации на конкретный измеримый результат – вывод нового продукта на рынок, привлечение первых клиентов, достижение технологического превосходства – а не на соблюдение процессуальных норм, вроде количества проведенных совещаний или отчетов. Заимствование и адаптация известной модели «20% времени» [13], когда сотрудники могут посвящать пятую часть рабочего времени собственным проектам и экспериментам, позволяет легализовать креативность и дать формальное право на поисковую деятельность.

Завершающим элементом в этой системе становится целенаправленное создание так называемых «песочниц» для креатива – институциональных пространств, где инновационный процесс не пускается на самотек, а становится частью организационной культуры. Регулярное проведение внутренних хакатонов и воркшопов, собирающих вместе специалистов из разных департаментов корпорации и команды стартапа для решения конкретных бизнес-задач в сжатые сроки, позволяет не только генерировать новые идеи, но и разрушать межфункциональные барьеры. Запуск программ внутренних стартапов представляет собой еще более системный подход, позволяя талантливым сотрудникам основной компании предлагать собственные бизнес-идеи и, получив одобрение, собирать под них команды и ресурсы, работая по правилам и с энергией стартапа, но внутри надежной корпоративной структуры. Именно такой комплексный подход, фокусирующийся не на финансовых или технологических потоках, а на управлении культурными различиями и человеческим капиталом [2], позволяет превратить риск столкновения миров в возможность создания уникальной синергии.

Успех интеграции корпорации и стартапа в значительной степени определяется стилем лидерства и позицией топ-менеджмента. Традиционная модель управления, основанная на контроле и единоначалии, в условиях культурного разлома оказывается не просто неэффективной, но и разрушительной [7]. Как показывают исследования, ключевая роль менеджера в процессе пост-интеграции смещается от позиции «контролера процессов» к позиции «архитектора среды» [10]. Это требует от руководителя развитых эмоциональных компетенций, включая эмпатию, способность к активному слушанию и толерантность к неопределенности [6].

Одним из наиболее критичных аспектов лидерства становится умение выстраивать «психологически безопасную» среду для команды стартапа. Согласно концепции Эми Эдмондсон, психологическая безопасность — это убежденность сотрудника в том, что рабочая среда допускает межличностный риск, включая открытое высказывание идей, признание ошибок и несогласие с руководством, без страха наказания или унижения [6]. В контексте интеграции стартапа в корпорацию, где команда-новичок оказывается в заведомо более слабой позиции, наличие такого «защитного буфера» со стороны лидера становится критическим условием сохранения инновационной активности. Если лидер корпорации демонстрирует готовность принимать обратную связь, признавать собственные ошибки и защищать интересы команды стартапа перед вышестоящим руководством, это значительно снижает уровень тревожности и способствует удержанию ключевых талантов [2].

Практическим инструментом для лидеров может стать модель «распределенного лидерства», когда ответственность за принятие решений делегируется на максимально низкий уровень, непосредственно к командам, работающим над продуктом [5]. Такой подход позволяет сохранить скорость принятия решений — одно из главных конкурентных преимуществ стартапа. В крупных корпорациях, где традиционно преобладает вертикальная иерархия, внедрение элементов

распределенного лидерства требует сознательных усилий, однако, как показывает опыт компании «Лаборатория Касперского» с проектом Kaspersky OS, это не только возможно, но и экономически эффективно: автономная команда, наделенная полномочиями и защищенная от бюрократического давления со стороны «материнской» структуры, смогла создать уникальный рыночный продукт, который вряд ли появился бы в рамках классического R&D-отдела [15].

Кроме того, важной компетенцией лидера становится управление конфликтами, возникающими на почве культурных различий. Исследование Thompson и Chen (2022) показывает, что открытое обсуждение «точек трения» — различий в подходах к планированию, отчетности и принятию рисков — на ранних этапах интеграции позволяет перевести деструктивные противоречия в конструктивное русло [11]. Регулярные встречи лидеров корпорации и стартапа в формате «без галстуков», совместные стратегические сессии и кросс-культурные тренинги, использующие модель Кэмерона-Куинна для визуализации различий [3], становятся не формальностью, а необходимым инструментом выстраивания доверия.

Ключевым вызовом для менеджмента становится разработка системы показателей, которая позволяла бы оценивать не только финансовую отдачу от интеграции, но и состояние человеческого капитала — того самого «скрытого актива», который часто определяет долгосрочный успех или провал сделки [14]. Традиционные KPI, ориентированные на сокращение издержек или синергию выручки, не способны уловить такие «мягкие» факторы, как уровень вовлеченности команды стартапа, сохранность инновационной культуры или скорость адаптации сотрудников к новой среде [12].

По данным отчета PwC (2024), компании, которые учитывают показатели удержания ключевых сотрудников и регулярно измеряют уровень их удовлетворенности, на 40% реже сталкиваются с массовым оттоком талантов в первые два года после сделки [1]. Это предполагает внедрение таких метрик, как: индекс сохранности ключевых талантов (процент основателей и ведущих инженеров, оставшихся в компании через 12 и 24 месяца после интеграции); индекс инновационной активности (количество новых идей, поданных командой стартапа, количество поданных патентов или запущенных прототипов после интеграции по сравнению с периодом до нее); уровень кросс-культурной компетентности (оценка способности сотрудников корпорации и стартапа эффективно взаимодействовать в смешанных рабочих группах, измеряемая через опросы) [8].

Особого внимания заслуживает проблема асимметрии мотивационных ожиданий. Мотивационный профиль сотрудника стартапа радикально отличается от профиля корпоративного менеджера: если для первого ключевыми драйверами являются автономия, возможность влиять на продукт и долгосрочная финансовая выгода, то для второго — стабильность, карьерный рост и предсказуемые бонусы [11]. Попытка унифицировать системы вознаграждения, «подтянув» стартап под корпоративные стандарты, приводит к демотивации наиболее ценных кадров. В качестве решения предлагается создание «гибридных» компенсационных пакетов, где базовый уровень зарплаты соответствует корпоративным стандартам, а переменная часть включает инструменты, характерные для стартап-среды — например, право на участие в будущей прибыли продукта или выделение бюджета на реализацию собственных идей в рамках модели «20% времени» [13]. Такой подход, по данным Gallup (2023), позволяет удержать до 75% ключевых сотрудников стартапа, которые в противном случае покинули бы компанию в течение первого года после поглощения [13].

Наконец, важным инструментом оценки становится регулярный аудит организационной культуры. Используя методологиюOCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), основанную на модели Кэмерона-Куинна, компании могут количественно измерить текущий профиль культуры и отслеживать его изменения в процессе интеграции [3]. Если через 6-12 месяцев после сделки профиль интегрированной команды необратимо смещается в сторону иерархии (что выражается в росте показателей «контроль» и «стабильность» и падении показателей «гибкость» и «креативность»), это служит ранним сигналом о подавлении инновационного потенциала стартапа. В таком случае требуются немедленные корректирующие действия — например, усиление автономии команды или пересмотр KPI в сторону результата, а не процесса [9].

Таким образом, успешное взаимодействие корпораций и стартапов лежит не в плоскости финансовых вливаний или технологических трансферов, а в области грамотного управления человеческим капиталом и организационной культурой. Фундаментальное противоречие между иерархической культурой корпорации, нацеленной на стабильность и процессы, и адхократической культурой стартапа, ценящей скорость и результат, создает ключевые риски — от коммуникационного коллапса и утечки талантов до полного подавления инновационного потенциала. Однако именно этот культурный разлом при правильном управлении открывает уникальные возможности для синергии.

Научный руководитель: доцент, к.э.н., доцент кафедры менеджмента

Жикина Ольга Витальевна

*Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Management,
Candidate of Economic Sciences Zhikina Olga Vitalievna*

Список литературы

1. PwC. Startup Investment & Integration Report: Key Trends and Success Factors. 2024. 76 p.
2. Kessler J., Bhatnagar R. The Human Side of M&A: Why Startups Fail After Acquisition // Harvard Business Review. 2023. Vol. 101, no. 1. P. 45-53.
3. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 4th ed. Hoboken: Jossey-Bass; 2020. 400 p.
4. O'Reilly C., Tushman M. Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma. 2nd ed. Stanford: Stanford Business Books; 2021. 280 p.
5. Ries E. The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth. 2nd ed. New York: Currency; 2021. 288 p.
6. Edmondson A. Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well. New York: Atria Books; 2023. 320 p.
7. Viki T., Toma D., Gons E. The Corporate Startup: How established companies can develop successful innovation ecosystems. Amsterdam: Vakmedianet; 2020. 245 p.
8. Deloitte Insights. The Hybrid Model: Blending Startup Agility with Corporate Scale. 2023. 68 p.
9. Boston Consulting Group. Building a Culture of Innovation: Lessons from the World's Most Agile Companies. 2024. 52 p.
10. McKinsey & Company. Cracking the Code on Corporate-Startup Collaboration // McKinsey Quarterly. 2022. October. 45 p.
11. Thompson L., Chen H. Motivational Asymmetry in Corporate-Startup Partnerships: A Longitudinal Study // Journal of Business Venturing. 2022. Vol. 37, no. 3. P. 78-95.
12. Виттенбек Н.В. Управление талантами внешнеторговых компаний в условиях цифровой трансформации: новый контекст или смена парадигмы // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10, № 4. С. 1337-1352.
13. Gallup. State of the Global Workplace: The Innovation Connection. 2023. 89 p.
14. Osterwalder A. et al. The Invincible Company. 2020. 398p.
15. Житкова В. «Придут и затопчут»: почему стартапы не выдерживают конкуренции с «Яндексом», Mail.ru Group и Сбербанком // Forbes.ru. 2020. URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/393105-primut-i-zatopchut-pochemu-startapy-ne-vyderzhivayut-konkurencii> (дата обращения: 06.10.2025).
16. Скорочкин А. Поглощение капитала: почему 9 из 10 сделок M&A в России неэффективны // Forbes.ru 2024. URL: <https://www.forbes.ru/mneniya/506621-pogloshenie-kapitala-pochemu-9-iz-10-sdelok-m-and-a-v-rossii-neeffectivny> (дата обращения: 06.10.2025).

References

1. PwC. Startup Investment & Integration Report: Key Trends and Success Factors. 2024. 76 p.
2. Kessler J., Bhatnagar R. The Human Side of M&A: Why Startups Fail After Acquisition // Harvard Business Review. 2023. Vol. 101, no. 1. P. 45-53.
3. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 4th ed. Hoboken: Jossey-Bass; 2020. 400 p.
4. O'Reilly C., Tushman M. Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma. 2nd ed. Stanford: Stanford Business Books; 2021. 280 p.
5. Ries E. The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth. 2nd ed. New York: Currency; 2021. 288 p.
6. Edmondson A. Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well. New York: Atria Books; 2023. 320 p.
7. Viki T., Toma D., Gons E. The Corporate Startup: How established companies can develop successful innovation ecosystems. Amsterdam: Vakmedianet; 2020. 245 p.
8. Deloitte Insights. The Hybrid Model: Blending Startup Agility with Corporate Scale. 2023. 68 p.
9. Boston Consulting Group. Building a Culture of Innovation: Lessons from the World's Most Agile Companies. 2024. 52 p.
10. McKinsey & Company. Cracking the Code on Corporate-Startup Collaboration // McKinsey Quarterly. 2022. October. 45 p.
11. Thompson L., Chen H. Motivational Asymmetry in Corporate-Startup Partnerships: A Longitudinal Study // Journal of Business Venturing. 2022. Vol. 37, no. 3. P. 78-95.
12. Vittenbek N.V. Upravlenie talantami vneshnetorgovyh kompanij v usloviyah cifrovoj transformacii: novyj kontekst ili smena paradigm [Talent management of foreign trade companies in the context of digital

transformation: a new context or a paradigm shift] // Liderstvo i menedzhment [Leadership and management]. 2023. T. 10, № 4. S. 1337-1352. (in Rus.)

13. Gallup. State of the Global Workplace: The Innovation Connection. 2023. 89 p.

14. Osterwalder A. et al. The Invincible Company. 2020. 398p.

15. ZHitkova V. «Pridut i zatopchut»: pochemu startapy ne vyderzhivayut konkurencii s «YAndeksom», Mail.ru Group i Sberbankom ["They'll come and trample you": Why startups can't compete with Yandex, Mail.ru Group, and Sberbank] // Forbes.ru. 2020. URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/393105-pridut-i-zatopchut-pochemu-startapy-ne-vyderzhivayut-konkurencii> (date accessed: 06.10.2025).

16. Skorochkin A. Pogloshchenie kapitala: pochemu 9 iz 10 sdelok M&A v Rossii neeffektivny [Capital Acquisition: Why 9 Out of 10 M&A Deals in Russia Are Ineffective] // Forbes.ru. 2024. URL: <https://www.forbes.ru/mneniya/506621-pogloshenie-kapitala-pocemu-9-iz-10-sdelok-m-and-a-v-rossii-neeftivny> (date accessed: 06.10.2025).

УДК 005.551

С.А. Зуева

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

ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ НА ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА ЛЮКСОВЫХ БРЕНДОВ

© С.А. Зуева, 2026

В статье рассматриваются факторы влияния социальных сетей на формирование имиджа люксовых брендов в условиях цифровой трансформации. Актуальность исследования обусловлена тем, что социальные медиа стали ключевым пространством, в котором формируется восприятие бренда, его ценностная система и эмоциональная привлекательность. Анализируются механизмы влияния социальных сетей на имидж брендов, включая визуальные стратегии, работу с пользовательским контентом, роль инфлюенсеров и особенности цифровой репутации. Особое внимание уделяется тому, как социальные сети изменили структуру коммуникаций, усилив интерактивность, ускорив распространение информации и повысив значимость эмоциональных и визуальных кодов. Цель статьи – систематизировать подходы к изучению влияния социальных сетей на имидж люксовых брендов и определить ключевые факторы, определяющие эффективность цифровых коммуникаций. Методологическую основу составляют аналитический обзор, сравнительный анализ и структурно-функциональный подход. Полученные результаты позволяют уточнить специфику формирования имиджа люксовых брендов в цифровой среде и обозначить направления дальнейших исследований.

Ключевые слова: визуальная идентичность, имидж бренда, инфлюенсеры, люксовые бренды, пользовательский контент, социальные сети, цифровая коммуникация, цифровая репутация.

S.A. Zueva

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

THE IMPACT OF SOCIAL MEDIA ON THE IMAGE FORMATION OF LUXURY BRANDS

The article examines the factors influencing how social networks shape the image of luxury brands in the context of digital transformation. The relevance of the study is explained by the fact that social media has become a key space where brand perception, value systems, and emotional appeal are formed. The paper analyzes the mechanisms through which social networks affect brand image, including visual strategies, user-generated content, the role of influencers, and the specifics of digital reputation. Special attention is paid to how social media has changed the structure of communication by increasing interactivity, speeding up information flow, and strengthening the importance of emotional and visual codes. The aim of the article is to systematize approaches to studying the influence of social networks on the image of luxury brands and to identify the key factors that determine the effectiveness of digital communication. The methodological basis includes an analytical review, comparative analysis, and a structural-functional approach. The results help clarify the specifics of image formation for luxury brands in the digital environment and outline directions for further research.

Keywords: brand image, digital communication, influencers, luxury brands, social media, user-generated content, visual identity.

Социальные сети стали ключевым пространством, в котором формируется восприятие брендов, их публичный образ и эмоциональная привлекательность. Для люксового сегмента это изменение особенно значимо, поскольку традиционная модель коммуникации, основанная на эксклюзивности и контролируемых каналах, сталкивается с необходимостью присутствовать в более открытой и динамичной цифровой среде. В этих условиях социальные сети превращаются в один из главных факторов, определяющих способы взаимодействия с аудиторией и структуру современного брендинга.

Актуальность исследования обусловлена тем, что цифровые платформы радикально изменили механизмы восприятия брендов. Социальные сети усилили роль визуальных кодов, ускорили распространение информации и сделали аудиторию активным участником формирования имиджа. В отличие от традиционных медиа, где компания контролировала содержание и тональность сообщений,

цифровая среда формирует многообразие точек зрения, в котором пользовательский контент, комментарии и реакции становятся частью публичного образа бренда.

Для люксовых компаний, ориентированных на стабильность, закрытость и строгую визуальную дисциплину, такие изменения создают как новые возможности, так и значительные риски. Усиливается значение визуального сторителлинга, эмоциональной выразительности и аутентичности, которые становятся ключевыми факторами формирования доверия и привлекательности бренда в цифровой среде. Одновременно возрастает необходимость адаптации коммуникационных стратегий к логике социальных сетей, предполагающей открытость, интерактивность и высокую скорость реакции.

Можно заключить, что социальные сети становятся не просто каналом продвижения, а средой, в которой формируется современный имидж люксовых брендов. Изменение медиаповедения аудитории, рост значимости визуального контента, развитие пользовательских сообществ и усиление роли инфлюенсеров требуют комплексного анализа механизмов влияния социальных сетей на восприятие бренда. Цель статьи – систематизировать подходы к изучению влияния социальных сетей на формирование имиджа люксовых брендов и определить ключевые факторы, обеспечивающие эффективность цифровых коммуникаций.

Визуальная коммуникация является одним из ключевых инструментов формирования имиджа люксовых брендов в цифровой среде. Как отмечает Вань, цифровая среда усиливает значимость визуального контента, который становится основным носителем смыслов и ценностей бренда [2]. Для компаний люксового сегмента это особенно важно, поскольку их имидж традиционно строится на эстетике, символическом капитале и эмоциональной выразительности. В социальных сетях визуальные образы становятся не только способом демонстрации продукта, но и средством передачи ценностей, культурных ассоциаций и эмоционального настроения.

Особенностью визуальных стратегий в цифровой среде является необходимость адаптации под специфику платформ. Социальные сети требуют использования коротких видеороликов, сторителлинга, интерактивных элементов и динамичных форматов, которые позволяют бренду удерживать внимание аудитории. При этом визуальная стратегия должна сохранять эстетическую целостность и соответствовать фирменному стилю, что обеспечивает узнаваемость бренда в условиях высокой конкуренции и информационной насыщенности.

Важным аспектом становится эмоциональная выразительность визуального контента. Люксовые бренды стремятся создавать образы, которые вызывают ассоциации с эксклюзивностью, мастерством и уникальностью. Эмоционально насыщенные визуальные решения позволяют формировать первичное впечатление о бренде и задают рамки дальнейшего восприятия. Визуальный сторителлинг, демонстрация закулисных процессов и акцент на деталях усиливают ощущение подлинности и вовлечённости.

Цифровая среда также требует гибкости визуального языка. Если ранее визуальная коммуникация была строго регламентирована и подчинялась единой эстетической концепции, то сегодня бренды вынуждены адаптировать визуальные решения под особенности разных форматов и сценариев потребления контента. Казакова и Манаенко подчёркивают, что социальные сети требуют настройки визуального языка под особенности платформы, формата и поведения аудитории [3]. Это означает необходимость сочетать традиционные эстетические стандарты с динамикой цифровой среды.

Как итог, визуальные стратегии люксовых брендов в социальных сетях представляют собой сочетание эстетической целостности, эмоциональной выразительности и адаптивности. Они позволяют брендам сохранять уникальность и символическую насыщенность, одновременно соответствуя требованиям цифровой коммуникации и ожиданиям современной аудитории.

Пользовательский контент становится одним из ключевых факторов формирования имиджа люксовых брендов в социальных сетях. Как подчёркивают Казакова и Манаенко, комментарии, отзывы, публикации пользователей и их реакции становятся частью публичного образа бренда [3]. В традиционной модели компания полностью контролировала содержание коммуникации, тогда как цифровая среда предполагает участие аудитории в создании и обсуждении сообщений. В результате влияние пользователей на восприятие бренда существенно возрастает, и они становятся активными участниками коммуникации.

UGC формирует эффект социальной доказательности, который особенно важен для люксового сегмента. Публикации клиентов, фотографии, отзывы и репосты создают ощущение подлинности и подтверждают ценность бренда через опыт реальных пользователей. Такой контент воспринимается как более достоверный, чем официальные сообщения, что способствует укреплению доверия и повышению вовлечённости аудитории. Поэтому пользовательский контент становится значимым инструментом формирования эмоциональной связи между брендом и потребителем.

Одновременно UGC усиливает репутационные риски. Высокая скорость распространения информации в социальных сетях делает бренды уязвимыми к негативным отзывам, критике и ошибкам в коммуникации. Скоробогатых и Мусатова отмечают, что цифровая среда характеризуется высокой скоростью распространения информации, что усиливает репутационные угрозы [4]. Это требует от

компаний постоянного мониторинга, оперативного реагирования и готовности к диалогу, поскольку негативные сообщения могут быстро стать вирусными и повлиять на восприятие бренда.

Интеграция пользовательского контента в коммуникационную стратегию предполагает не только использование положительных отзывов, но и выстраивание системной работы с обратной связью. Важным становится корректное реагирование на вопросы и замечания, участие в обсуждениях и демонстрация открытости. Такой подход позволяет бренду укреплять доверие аудитории и формировать образ внимательной и ответственной компании. Для люксового сегмента это особенно значимо, поскольку репутация является одним из ключевых элементов ценности бренда.

Отсюда следует, что пользовательский контент выступает одновременно ресурсом и вызовом для люксовых брендов. Он усиливает вовлечённость и способствует формированию эмоциональной связи, но требует продуманной стратегии управления репутацией. Эффективная работа с UGC позволяет брендам сохранять подлинность, поддерживать диалог с аудиторией и укреплять имидж в условиях цифровой среды.

Инфлюенсеры и лидеры мнений занимают ключевое место в формировании имиджа люксовых брендов в социальных сетях. Вань подчёркивает, что рекомендации инфлюенсеров воспринимаются аудиторией как более достоверные и эмоционально значимые, чем традиционная реклама [2]. Это связано с тем, что лидеры мнений обладают высокой степенью доверия со стороны подписчиков, а их контент воспринимается как личный опыт, а не как коммерческое сообщение. Для люксовых брендов, ориентированных на создание эмоциональной вовлечённости, такое влияние становится особенно ценным.

Сотрудничество с инфлюенсерами позволяет брендам адаптировать коммуникацию под особенности цифровой аудитории. Инфлюенсеры создают контент, который воспринимается как более близкий и аутентичный, что способствует формированию эмоциональной связи между брендом и пользователем. Важным становится соответствие ценностей инфлюенсера эстетике и позиционированию бренда, поскольку любое несоответствие может негативно повлиять на восприятие. Поэтому люксовые компании уделяют особое внимание выбору партнёров, ориентируясь на их репутацию, стиль и аудиторию.

Наиболее эффективными оказываются долгосрочные коллаборации, которые позволяют формировать последовательный и целостный образ бренда. Такие партнёрства создают устойчивые ассоциации и усиливают доверие аудитории, поскольку демонстрируют не разовую интеграцию, а реальное ценностное совпадение. Инфлюенсеры становятся посредниками, которые транслируют эстетические и эмоциональные коды бренда, делая их более доступными и понятными для цифровой аудитории.

Важную роль играет и способность инфлюенсеров формировать эмоциональные связи. Их контент часто включает элементы личного опыта, что усиливает вовлечённость и способствует формированию у аудитории ощущения причастности. Для люксовых брендов это особенно значимо, поскольку эмоциональная идентификация становится основой лояльности. Инфлюенсеры помогают брендам создавать не только визуальный, но и смысловой контекст, который поддерживает ценностную глубину и уникальность. Следовательно, инфлюенсеры становятся важным механизмом формирования имиджа люксовых брендов в цифровой среде. Они обеспечивают эмоциональную вовлечённость, расширяют охват аудитории и способствуют укреплению доверия, что делает их сотрудничество с брендами стратегически значимым элементом современной коммуникации.

Цифровая репутация становится одним из ключевых элементов формирования имиджа люксовых брендов в условиях социальных сетей. Высокая скорость распространения информации делает бренды особенно уязвимыми, поскольку любое сообщение – положительное или отрицательное – может мгновенно стать частью публичного обсуждения. Как подчёркивают Скоробогатых и Мусатова, цифровая среда отличается именно высокой скоростью распространения информации, что усиливает репутационные риски [4]. Для люксового сегмента, где репутация является стратегическим активом, такие угрозы требуют системного и продуманного управления.

Важным аспектом цифровой репутации является открытость коммуникации. В отличие от традиционной модели, основанной на дистанции и жёстком контроле, цифровая среда предполагает постоянный диалог с аудиторией. Пользователи ожидают прозрачности, искренности и готовности бренда реагировать на вопросы и замечания. А. Д. Бургете отмечает, что современная аудитория хочет видеть не только продукт, но и процессы, людей и ценности компании [1]. Поэтому доверие формируется не через эксклюзивность, а через открытость и последовательность.

Значимую роль играет работа с обратной связью. Комментарии, вопросы и критика становятся индикаторами восприятия бренда, а характер реакции компании – показателем её надёжности и внимания к аудитории. Казакова и Манаенко подчёркивают, что именно взаимодействие с пользователями формирует представление о внимательности бренда [3]. Для люксовых компаний корректная работа с

негативными отзывами, оперативные ответы и участие в обсуждениях становятся важными инструментами укрепления доверия.

Управление репутационными рисками включает мониторинг упоминаний, анализ тональности комментариев и своевременное реагирование на кризисные ситуации. В условиях высокой конкуренции и информационной насыщенности бренды вынуждены учитывать алгоритмы платформ, динамику новостных лент и особенности поведения аудитории. Такой подход позволяет ограничивать распространение негативных сообщений и поддерживать устойчивость имиджа. Для люксового сегмента это особенно важно, поскольку последствия репутационных кризисов часто проявляются в долгосрочной перспективе.

В результате цифровая репутация представляет собой комплексный механизм, включающий открытость коммуникации, работу с обратной связью и управление рисками. Она формируется в условиях постоянного взаимодействия с аудиторией и требует от брендов гибкости, последовательности и готовности к диалогу. Эффективное управление цифровой репутацией позволяет люксовым брендам сохранять доверие аудитории и укреплять имидж в динамичной цифровой среде.

Основная проблема, с которой сталкиваются люксовые бренды в цифровой среде, заключается в утрате контроля над формированием собственного имиджа. Если традиционная модель коммуникации опиралась на закрытость, строгую регламентацию визуального языка и ограниченный доступ к информации, то социальные сети создают открытую и динамичную среду, где аудитория становится активным участником коммуникации. Высокая скорость распространения информации, разнообразие точек зрения и значимость пользовательского контента усиливают репутационные риски и делают имидж бренда более уязвимым.

Эта проблема усугубляется тем, что ожидания аудитории радикально изменились. Пользователи рассчитывают на прозрачность, эмоциональную искренность и готовность бренда к диалогу, что противоречит традиционной модели дистанции и эксклюзивности. Как подчёркивает А. Д. Бургете, современная аудитория хочет видеть не только продукт, но и процессы, людей и ценности компании [1]. Поэтому бренды вынуждены адаптировать коммуникацию к логике социальных сетей, сохраняя при этом эстетическую целостность и символическую насыщенность.

Решение данной проблемы заключается в разработке комплексной цифровой стратегии, объединяющей визуальные, коммуникативные и репутационные инструменты. Важным элементом становится продуманная визуальная стратегия, адаптированная под особенности платформ и сохраняющая фирменную эстетику бренда. Не менее значимым является системное использование пользовательского контента, которое позволяет укреплять доверие аудитории и формировать эффект социальной доказательности при условии контроля качества и своевременной модерации.

Сотрудничество с инфлюенсерами также становится частью решения, поскольку лидеры мнений помогают бренду транслировать ценности и поддерживать эмоциональную вовлечённость аудитории. Дополняет стратегию управление цифровой репутацией, включающее мониторинг упоминаний, анализ тональности комментариев и оперативное реагирование на кризисные ситуации. Сочетание этих инструментов позволяет брендам сохранять уникальность и символическую глубину, одновременно соответствуя требованиям цифровой среды и ожиданиям современной аудитории.

В итоге решение проблемы утраты контроля над имиджем заключается в интеграции традиционных ценностей люксового бренда с возможностями цифровой коммуникации. Комплексный подход обеспечивает устойчивость имиджа, поддерживает доверие аудитории и позволяет бренду эффективно функционировать в условиях динамичной цифровой среды.

Сравнение традиционной и цифровой моделей формирования имиджа люксовых брендов позволяет выявить ключевые различия в логике коммуникации и механизмах взаимодействия с аудиторией. Традиционная модель опиралась на закрытость, строгий контроль над контентом и ограниченность каналов распространения информации. В цифровой среде эти принципы оказываются недостаточными, поскольку социальные сети предполагают открытость, интерактивность и высокую скорость реакции. Сравнительная характеристика моделей представлена в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительная характеристика традиционной и цифровой моделей формирования имиджа люксовых брендов

Критерий сравнения	Традиционная модель	Цифровая модель
Открытость	Закрытая, контролируемая коммуникация	Открытая, интерактивная среда
Характер взаимодействия	Одностороннее сообщение	Диалог, активная обратная связь
Контроль над	Полный контроль бренда	Совместное формирование контента с

контентом		аудиторией

Продолжение Таблицы 1

Скорость распространения информации	Низкая	Высокая, мгновенная
Роль аудитории	Пассивный наблюдатель	Активный участник формирования имиджа

Анализ данных таблицы показывает, что традиционная модель ориентирована на символическую дистанцию, строгую регламентацию визуального языка и минимальную обратную связь. Она формирует имидж через наследие, эстетическую целостность и ограниченность доступа, что обеспечивает стабильность и предсказуемость восприятия. Цифровая модель, напротив, основана на открытости, диалоге и участии аудитории, что делает пользователей активными участниками коммуникации. В таких условиях имидж бренда становится более динамичным и подверженным внешним воздействиям, но одновременно получает новые возможности для эмоциональной вовлечённости и персонализации. Цифровая среда усиливает риски, связанные с потерей контроля над информацией, однако расширяет потенциал влияния бренда за счёт интерактивности и высокой скорости распространения контента.

Несмотря на различия, традиционная и цифровая модели не исключают, а дополняют друг друга. Современные люксовые бренды стремятся интегрировать ценности традиционной модели – наследие, мастерство и эстетическую глубину – в цифровую среду, сохраняя при этом гибкость и открытость. Такой подход позволяет формировать устойчивый и многослойный имидж, который соответствует ожиданиям современной аудитории и требованиям цифровой коммуникации.

Современная цифровая среда радикально изменила механизмы формирования имиджа люксовых брендов, сделав социальные сети ключевым пространством взаимодействия между брендом и аудиторией. Анализ научных подходов показывает, что влияние социальных сетей выходит за рамки инструментального использования и затрагивает фундаментальные аспекты восприятия бренда. Визуальные стратегии, пользовательский контент, участие инфлюенсеров и управление цифровой репутацией формируют комплексную систему, в которой имидж становится динамичным и многослойным.

Особое значение приобретает визуальная репрезентация, которая в цифровой среде становится основным носителем смыслов и эмоциональных кодов. Люксовые бренды вынуждены адаптировать традиционные эстетические стандарты к логике социальных сетей, сохраняя при этом уникальность и символическую насыщенность. Эмоциональная вовлечённость аудитории усиливается благодаря интерактивности и персонализированным форматам, что делает коммуникацию более гибкой и ориентированной на пользователя.

Одновременно цифровая среда усиливает репутационные риски, связанные с высокой скоростью распространения информации и активностью пользователей. В таких условиях брендам необходимо постоянно отслеживать упоминания, своевременно реагировать на возникающие ситуации и при необходимости корректировать коммуникацию. Управление цифровой репутацией становится важным элементом стратегии, поскольку негативные последствия могут сохраняться в долгосрочной перспективе.

Сравнение традиционной и цифровой моделей формирования имиджа показывает, что они не противопоставляются, а дополняют друг друга. Традиционная модель обеспечивает глубину, эстетическую целостность и символическую устойчивость, тогда как цифровая – динамику, открытость и эмоциональную вовлечённость. Устойчивый имидж люксового бренда формируется на основе синтеза этих моделей, что позволяет сохранять уникальность бренда и одновременно соответствовать ожиданиям современной аудитории.

Таким образом, социальные сети становятся не просто каналом продвижения, а средой, в которой формируется новая логика восприятия люксовых брендов. Учитывая особенности цифровой коммуникации, бренды могут выстраивать стратегии, обеспечивающие не только узнаваемость, но и глубокую эмоциональную связь с аудиторией, что является ключевым условием успешного позиционирования в условиях цифровой трансформации.

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента СПбУПТД, доцент, кандидат психологических наук Килошенко Мая Ивановна

Scientific supervisor: Associate Professor of the Management Department of SPbUITD, Associate Professor, Candidate of Psychological Sciences Kiloshenko Maya Ivanovna

Список литературы

1. Бургете, А. Д. Влияние социальных медиа на формирование имиджа бренда: анализ успешных кейсов и стратегий в эпоху цифровой трансформации // Молодёжь. Наука. Будущее – 2025: сборник статей II Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 17 февраля 2025 года. Петрозаводск: МЦНП «Новая Наука», 2025. С. 117–125.
2. Вань, Яцзюнь. Роль социальных сетей в формировании публичного имиджа брендов // Молодой учёный. 2025. № 7 (558). С. 273–275. URL: <https://moluch.ru/archive/558/122636> (дата обращения: 12.03.2026).
3. Казакова, Е. Б., Манаенко, Е. И. Анализ влияния социальных сетей на формирование имиджа бренда // Журнал прикладных исследований. 2024. № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vliyaniya-sotsialnyh-setey-na-formirovanie-imidzha-brenda> (cyberleninka.ru in Bing) (дата обращения: 12.03.2026).
4. Скоробогатых, И. И., Мусатова, Ж. Б. Социальные сети: возможности и препятствия для продвижения люксовых брендов // Маркетинг и маркетинговые исследования. Год публикации в источнике отсутствует (оригинал предоставлен пользователем).

References

1. Burghete, A. D. *The influence of social media on brand image formation: Analysis of successful cases and strategies in the era of digital transformation*. In *Youth. Science. Future – 2025: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference* (pp. 117–125). Petrozavodsk: MCNP “New Science”.
2. Wang, Y. *The role of social networks in shaping the public image of brands*. *Molodoy Ucheny*, 7(558), 273–275. Retrieved from <https://moluch.ru/archive/558/122636> (accessed March 12, 2026).
3. Kazakova, E. B., & Manaenko, E. I. *Analysis of the influence of social networks on brand image formation*. *Journal of Applied Research*, 11. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vliyaniya-sotsialnyh-setey-na-formirovanie-imidzha-brenda> (accessed March 12, 2026).
4. Skorobogatykh, I. I., & Musatova, Zh. B. *Social networks: Opportunities and obstacles for promoting luxury brands*. *Marketing and Marketing Research*. (Year of publication not specified; original source provided by the user).

УДК 005.551

С.А. Зуева

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

КОММУНИКАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ ЛЮКСОВЫХ БРЕНДОВ: ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ

© С.А. Зуева, 2026

В статье рассматриваются ключевые подходы к формированию коммуникационных стратегий люксовых брендов в условиях трансформации медиасреды и изменения потребительского поведения. Актуальность исследования обусловлена тем, что люксовый сегмент сохраняет устойчивость, однако его коммуникационные механизмы стремительно меняются под влиянием цифровизации, роста значимости эмоциональных и сенсорных кодов, а также усиления роли социальных сетей. В работе анализируются традиционные инструменты коммуникаций, основанные на наследии, мастерстве и ритуалах потребления, а также современные цифровые практики, включающие платформенные стратегии, визуальный сторителлинг, взаимодействие с инфлюенсерами и использование пользовательского контента. Отмечается, что ключевым различием между традиционными и современными подходами является степень открытости коммуникаций: если классические стратегии предполагают ограниченный доступ и поддержание эксклюзивности, то цифровые форматы ориентированы на расширение точек контакта, интерактивность и вовлечение аудитории. Сделан вывод о необходимости интеграции этих подходов для формирования устойчивого и релевантного имиджа люксовых брендов в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: визуальная идентичность; коммуникационная стратегия; люксовые бренды; маркетинговые коммуникации; омниканальность; сторителлинг; эмоциональный брендинг.

S.A. Zueva

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

COMMUNICATION STRATEGIES OF LUXURY BRANDS: TRADITIONAL AND MODERN APPROACHES

The article examines key approaches to developing communication strategies of luxury brands in the context of a transforming media environment and changing consumer behavior. The relevance of the study is explained by the fact that the luxury segment remains stable, yet its communication mechanisms are rapidly changing under the influence of digitalization, the growing importance of emotional and sensory codes, and the increasing role of social media. The paper analyzes traditional communication tools based on heritage, craftsmanship, and consumption rituals, as well as modern digital practices that include platform strategies, visual storytelling, cooperation with influencers, and the use of user-generated content. The article notes that the main difference between traditional and modern approaches lies in the level of openness: while classical strategies rely on limited access and the preservation of exclusivity, digital formats aim to expand contact points, increase interactivity, and engage the audience. The study concludes that integrating these approaches is necessary for building a stable and relevant image of luxury brands in the context of digital transformation.

Keywords: communication strategy; emotional branding; luxury brands; marketing communications; omnichannel approach; storytelling; visual identity.

В современном медиапространстве коммуникационные стратегии люксовых брендов приобретают особую значимость, поскольку именно они обеспечивают поддержание символического капитала, эмоциональной ценности и устойчивого имиджа в условиях стремительных изменений. Люксовый сегмент традиционно ассоциируется с исключительностью, ремесленным мастерством, наследием и ритуализированными практиками потребления, однако цифровая трансформация, изменение потребительских ожиданий и усиление роли социальных сетей требуют переосмысления привычных подходов. В результате коммуникации становятся не только инструментом продвижения, но и механизмом конструирования культурного смысла, поддержания статуса и формирования долгосрочной лояльности.

Актуальность исследования обусловлена тем, что люксовые бренды вынуждены сочетать противоположные требования: с одной стороны, сохранять дистанцию, редкость и закрытость, а с другой – присутствовать в цифровой среде, где доминируют массовые платформы, высокая скорость распространения информации и новые форматы взаимодействия. В этой связи особую значимость приобретает вопрос о том, каким образом бренды класса люкс адаптируют свои коммуникационные стратегии, сохраняя при этом аутентичность и уникальность. В научной литературе подчеркивается, что цифровизация не отменяет традиционных кодов люкса, а лишь усложняет их, создавая новые уровни взаимодействия между брендом и аудиторией. Так, в исследованиях Е. А. Емельяничевой акцентируется внимание на необходимости интеграции наследия, мастерства и устойчивости в цифровой сторителлинг, что позволяет брендам сохранять глубину и смысловую насыщенность коммуникаций даже в условиях массовых платформ [1].

В свою очередь, М. Лебедева и Е. А. Окунькова обращают внимание на то, что коммуникации люксовых брендов становятся отражением общественных трендов, включая устойчивое развитие, инклюзивность, культурную чувствительность и социальную ответственность [3]. Эти факторы формируют новые требования к стратегическому позиционированию, поскольку бренды вынуждены учитывать не только эстетические и эмоциональные ожидания аудитории, но и её ценностные ориентиры. Коммуникации в люксовом сегменте становятся многослойными: они объединяют визуальные, когнитивные, эмоциональные и социальные компоненты, создавая целостный дискурс, который поддерживает репутацию бренда и укрепляет его связь с потребителем.

Современные исследования также фиксируют усиление роли цифровых коммуникаций, что особенно заметно в работах В. А. Щура, где подчеркивается необходимость точного определения целевой аудитории, разработки платформенных стратегий и адаптации контента под особенности цифровых каналов [4]. Цифровая среда становится не просто дополнительным инструментом, а ключевым пространством, в котором формируется восприятие бренда, особенно среди поколений, ориентированных на визуальность, персонализацию и интерактивность. В этих условиях коммуникационные стратегии должны учитывать специфику поведения аудитории, её стремление к уникальности, эмоциональной насыщенности и культурной релевантности.

Таким образом, исследование коммуникационных стратегий люксовых брендов требует комплексного подхода, который позволяет рассматривать традиционные и современные инструменты как взаимодополняющие элементы единой системы. Введение цифровых технологий, развитие социальных сетей, появление новых форматов взаимодействия и изменение ценностных установок потребителей создают условия, в которых бренды вынуждены выстраивать гибкие, многомерные и устойчивые коммуникационные модели. Цель данной статьи заключается в систематизации традиционных и современных подходов к коммуникационным стратегиям люксовых брендов и выявлении факторов, определяющих их эффективность в условиях цифровой трансформации.

Коммуникационная стратегия в контексте брендинга люксового сегмента представляет собой целостную систему принципов, инструментов и решений, направленных на формирование и поддержание желаемого образа бренда в сознании целевых аудиторий. В отличие от массового рынка, где коммуникации зачастую ориентированы на стимулирование краткосрочного спроса, в люксовом сегменте ключевым становится поддержание символического статуса, редкости и эмоциональной ценности бренда. М. Лебедева подчёркивает, что стратегия должна опираться на платформу бренда, включающую миссию, ценности, уникальное торговое предложение и устойчивый набор смыслов, транслируемых через различные каналы взаимодействия [2]. Именно эта платформа задаёт рамки для выбора тональности, визуальных кодов и сюжетов, а также определяет допустимые форматы присутствия бренда в медиапространстве.

Одним из ключевых проявлений традиционных коммуникационных практик являются офлайн-форматы, которые продолжают играть значимую роль в поддержании эксклюзивности и культурной глубины бренда. В этом контексте особую роль играют показы, бутики как «пространства истории бренда», событийный маркетинг, персонализированные приглашения, закрытые мероприятия и другие формы ограниченного доступа [2]. Такие инструменты не только демонстрируют продукт, но и создают особую атмосферу, в которой потребитель переживает опыт причастности к закрытому миру. Т. Ю. Лебедева подчёркивает, что генетический код бренда, его исторический ресурс и репутация остаются основой добавленной стоимости и ключевым ориентиром для построения любых коммуникаций, независимо от смены поколений и технологических условий [3].

Вместе с тем, современный этап развития люксового сегмента характеризуется усилением роли цифровых каналов и контент-маркетинга. Е. А. Емельяникова отмечает, что контент в данном сегменте не сводится к товарной рекламе, а выступает инструментом конструирования «мира бренда», где наследие, мастерство, устойчивость и эмоциональные коды интегрируются в единую архитектуру сообщений [1]. Автор подчёркивает, что люксовый контент должен одновременно поддерживать эксклюзивность и обеспечивать релевантность в цифровой среде, что требует тонкого баланса между «громкой» и «тихой»

роскошью, между демонстративностью и минимализмом [1]. Таким образом, контент-стратегия становится ядром коммуникационной стратегии, задавая логику выбора каналов, форматов и метрик.

Цифровая трансформация коммуникаций приводит к тому, что внешняя цифровая коммуникационная стратегия выделяется в самостоятельное направление, требующее специфической методологии. В.А. Щур предлагает рассматривать внешнюю цифровую стратегию как систему решений по продвижению бренда в цифровой среде, основанную на последовательных этапах: исследование рынка и аудитории, постановка целей, позиционирование, выбор каналов, бюджетирование и тактическое планирование [4]. При этом подчёркивается, что определяющим условием эффективности стратегии является точное определение целевого сегмента, его демографических и психографических характеристик, а также понимание мотиваций, связанных с потребностью в уникальности, статусе и эмоциональном опыте [4]. Для люксовых брендов это означает необходимость учитывать не только доход и социальный статус аудитории, но и её отношение к устойчивому развитию, культурным трендам и цифровым практикам.

Теоретические подходы к коммуникационным стратегиям люксовых брендов также акцентируют внимание на многомерности коммуникаций. Т.Ю. Лебедева подчёркивает, что коммуникации в этой сфере выходят за рамки классических рекламных моделей и включают элементы культурного, социального и ценностного взаимодействия [3]. Люксовые бренды выступают не только как продавцы товаров, но и как медиатрансляторы ценностей, реагирующие на общественные импульсы и формирующие вокруг себя сложные экосистемы смыслов. Это требует от коммуникационных стратегий способности сочетать рациональные и эмоциональные компоненты, использовать как традиционные, так и инновационные форматы, а также выстраивать долгосрочные отношения с аудиторией на основе доверия, аутентичности и устойчивости.

В совокупности рассмотренные теоретические подходы позволяют заключить, что коммуникационная стратегия люксового бренда представляет собой интегральную систему, в которой традиционные инструменты (наследие, офлайн-ритуалы, событийные форматы) и современные цифровые практики (платформенные стратегии, визуальный сторителлинг, работа с инфлюенсерами и пользовательским контентом) не противопоставляются, а дополняют друг друга.

Традиционные коммуникационные стратегии люксовых брендов формировались задолго до появления цифровых платформ и остаются фундаментом, на котором строится современная коммуникационная политика. Их ключевой особенностью является ориентация не на массовое привлечение аудитории, а на поддержание символического статуса, редкости и культурной значимости бренда. Т.Ю. Лебедева в своем исследовании, посвящённом анализу коммуникационных практик люксовых Домов, подчёркивает, что именно историческое наследие, ремесленное мастерство и ритуализированные формы взаимодействия с потребителем создают основу доверия и долгосрочной лояльности [3].

Одним из центральных элементов традиционной коммуникации является наследие бренда, которое выступает не только источником смыслов, но и инструментом дифференциации. История происхождения, легенды, связанные с основателями, уникальные ремесленные техники и культурные символы формируют устойчивый дискурс, который транслируется через все каналы взаимодействия. Показателен пример Hermès, чья коммуникационная стратегия строится на исторической связи бренда с конным миром, традициями ремесла и философией мастерства, что позволяет сохранять узнаваемый и устойчивый образ на протяжении десятилетий [2]. Подобная стратегия позволяет бренду поддерживать аутентичность и одновременно адаптироваться к новым условиям, не утрачивая своей идентичности.

Важную роль в традиционных коммуникациях играют офлайн-пространства, которые выступают не только местом продажи, но и частью повествования о бренде. Бутики люксовых Домов проектируются как «интерьеры истории», где архитектура, материалы, освещение и экспозиция создают атмосферу исключительности и эстетического совершенства. М. Лебедева отмечает, что такие пространства выполняют функцию медиатора между брендом и потребителем, позволяя пережить опыт, который невозможно воспроизвести в массовых каналах [2]. Именно поэтому люксовые бренды уделяют особое внимание дизайну бутиков, их локальной адаптации и созданию уникальных сценариев взаимодействия с клиентами.

К числу традиционных инструментов относятся также показы мод, закрытые мероприятия, гала-ужины, выставки и персонализированные приглашения. Эти форматы создают ограниченный доступ, усиливая ощущение редкости и принадлежности к элитарному сообществу. По мнению Т.Ю. Лебедевой, подобные мероприятия выполняют не только эстетическую, но и социальную функцию, формируя вокруг бренда культурный контекст и поддерживая его репутационный капитал [3]. В условиях глобальных кризисов, политических изменений и общественных трансформаций такие форматы становятся инструментом поддержания устойчивости бренда и его связи с ключевыми аудиториями.

Особое место в традиционных коммуникациях занимает событийный маркетинг, который позволяет бренду создавать уникальные поводы для взаимодействия с потребителями. М. Лебедева отмечает, что люксовые бренды активно используют выставочные форматы, рор-уп-пространства,

культурные коллаборации и тематические инсталляции, которые усиливают эмоциональное воздействие и формируют долгосрочные ассоциации [2]. Такие проекты позволяют бренду демонстрировать свою культурную и социальную значимость, а также укреплять связи с локальными сообществами и международными аудиториями.

Не менее важным элементом традиционной коммуникации является персонализированное взаимодействие, которое включает индивидуальные консультации, закрытые показы, именные приглашения и эксклюзивные предложения. Е.А. Емельяникова в своем исследовании подчёркивает, что персонализация в люксовом сегменте рассматривается не как инструмент стимулирования продаж, а как способ подтверждения статуса клиента и укрепления эмоциональной связи с брендом [1]. Такой подход формирует доверие, усиливает ощущение уникальности и способствует формированию долгосрочной лояльности.

Традиционные коммуникационные стратегии также опираются на визуальные и сенсорные коды, которые формируют узнаваемость бренда и создают эмоциональный фон взаимодействия. Цветовые палитры, фактуры, материалы, характерные элементы дизайна и фирменные символы выступают частью единой эстетической системы, которая поддерживает целостность коммуникаций. По мнению Е.А. Емельяниковой, сенсорные элементы – запахи, тактильные ощущения, акустические решения – играют ключевую роль в формировании эмоционального опыта, который является основой восприятия люксового бренда [1].

Таким образом, традиционные коммуникационные стратегии люксовых брендов представляют собой многослойную систему, основанную на наследии, ремесленном мастерстве, ритуализированных практиках и персонализированном взаимодействии.

Современный этап развития люксового сегмента характеризуется глубокой цифровой трансформацией, которая затрагивает не только каналы коммуникации, но и саму логику взаимодействия бренда с аудиторией. Цифровая среда становится ключевым пространством, в котором формируется восприятие бренда, особенно среди поколений, ориентированных на визуальность, персонализацию и интерактивность. В.А. Щур подчёркивает, что цифровые коммуникации перестали быть вспомогательным инструментом и превратились в обязательный элемент стратегического позиционирования люксовых брендов [4]. Это требует от компаний разработки комплексных цифровых стратегий, способных сочетать технологичность, эмоциональную выразительность и сохранение аутентичности.

Одним из центральных направлений цифровой коммуникации является контент-маркетинг, который в люксовом сегменте приобретает особую специфику. Е.А. Емельяникова отмечает, что контент должен не просто информировать о продукте, а создавать целостный «мир бренда», в котором наследие, мастерство, устойчивость и эмоциональные коды интегрируются в единую архитектуру сообщений [1]. Такой подход предполагает использование визуального сторителлинга, сенсорных элементов, символических образов и тщательно выстроенной эстетики. Контент становится инструментом поддержания эксклюзивности, даже если он размещён на массовых цифровых платформах. В этом контексте подчёркивается необходимость балансировать между «громкой» и «тихой» роскошью, адаптируя визуальные и смысловые акценты под особенности аудитории и канала [1].

Значимым элементом цифровой стратегии является платформенная дифференциация, предполагающая использование различных цифровых каналов в соответствии с их функциональными особенностями. В.А. Щур отмечает, что визуально ориентированные платформы, такие как видеохостинги и сервисы коротких видеороликов, становятся ключевыми пространствами для демонстрации эстетики бренда, тогда как российские социальные сети – ВКонтакте, Одноклассники, а также региональные платформы – используются для поддержания информационного присутствия, локальной релевантности и взаимодействия с различными аудиториями [4]. Такой подход позволяет брендам адаптировать коммуникации под особенности региональных рынков, культурные коды и медиаповедение пользователей.

Особое значение в цифровой среде приобретает работа с инфлюенсерами и лидерами мнений (KOL), которые выступают посредниками между брендом и потребителем. По мнению Е.А. Емельяниковой, сотрудничество с лидерами мнений позволяет брендам расширять охват, усиливать эмоциональное воздействие и формировать доверие, особенно среди молодого поколения [1]. При этом важно сохранять контроль над тональностью и визуальными кодами, чтобы не допустить эрозии эксклюзивности. Показателен пример российского бренда Akhmadullina, который активно использует визуально ориентированные форматы во ВКонтакте, на Rutube и в других отечественных цифровых сервисах: короткие видеоролики, закулисные материалы, коллаборации с инфлюенсерами и элементы CGI-контента позволяют повышать вовлечённость аудитории, сохраняя при этом эстетическую целостность и премиальный характер коммуникаций.

Цифровые коммуникации также включают пользовательский контент (UGC), который становится важным инструментом формирования доверия и эмоциональной связи. В.А. Щур полагает, что интеграция UGC в коммуникационную стратегию позволяет брендам демонстрировать аутентичность, усиливать

социальное доказательство и создавать ощущение причастности [4]. Однако в люксовом сегменте использование пользовательского контента требует строгого контроля качества и соответствия визуальным кодам бренда, поскольку любое отклонение может негативно повлиять на восприятие премиальности.

Важным направлением цифровой коммуникации является омниканальность, предполагающая интеграцию онлайн- и офлайн-форматов в единую систему взаимодействия. М. Лебедева подчёркивает, что люксовые бренды активно развивают собственные цифровые активы – сайты, мобильные приложения, виртуальные бутики – которые дополняют офлайн-пространства и создают единый пользовательский опыт [2]. Такой подход позволяет брендам поддерживать высокий уровень персонализации, обеспечивать доступ к эксклюзивным предложениям и формировать долгосрочные отношения с клиентами. В условиях постпандемийной реальности омниканальность становится ключевым инструментом поддержания устойчивости и адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Цифровая трансформация также приводит к развитию интерактивных и иммерсивных форматов, включая AR/VR-технологии, виртуальные показы, 3D-примерочные и визуальную коммерцию. По мнению Т.Ю. Лебедевой, такие инструменты позволяют брендам создавать уникальный эмоциональный опыт, который усиливает вовлечённость и поддерживает ощущение эксклюзивности [3]. Интерактивные форматы становятся способом перенести сенсорные и эстетические элементы люксового бренда в цифровую среду, сохраняя глубину восприятия и эмоциональную насыщенность.

Таким образом, современные коммуникационные стратегии люксовых брендов представляют собой многомерную систему, в которой цифровые инструменты не заменяют традиционные, а дополняют их, создавая новые уровни взаимодействия с аудиторией.

Сопоставление традиционных и современных коммуникационных стратегий люксовых брендов позволяет выявить ключевые закономерности развития коммуникаций в условиях цифровой трансформации. Несмотря на существенные различия в инструментарии, оба подхода опираются на общую цель – поддержание символического статуса бренда, его культурной значимости и эмоциональной связи с потребителем. Однако способы достижения этой цели существенно различаются, что обусловлено изменением медиасреды, потребительских ожиданий и технологических возможностей.

Традиционные коммуникационные стратегии основаны на принципах эксклюзивности, ограниченного доступа и ритуализированного взаимодействия. Они предполагают использование офлайн-пространств, событийных форматов, персонализированных приглашений и визуально-сенсорных кодов, которые создают атмосферу редкости и эстетического совершенства. Такие инструменты формируют глубокую эмоциональную связь с брендом, поскольку позволяют потребителю пережить уникальный опыт, недоступный в массовых каналах. Традиционные коммуникации опираются на наследие, ремесленное мастерство и историческую преемственность, что обеспечивает бренду устойчивость и долгосрочную лояльность аудитории.

Современные цифровые стратегии, напротив, ориентированы на расширение охвата, повышение интерактивности и адаптацию к новым форматам медиапотребления. Цифровая среда требует от брендов гибкости, технологичности и способности адаптировать коммуникации под особенности различных платформ, сохраняя при этом аутентичность и эстетическую целостность. Цифровые инструменты – визуальный сторителлинг, работа с инфлюенсерами, пользовательский контент, AR/VR-технологии – позволяют брендам создавать новые уровни взаимодействия, усиливать эмоциональное воздействие и поддерживать актуальность в условиях высокой конкуренции.

Сравнение показывает, что ключевым различием между традиционными и современными подходами является степень открытости коммуникаций. Традиционные стратегии предполагают ограниченный доступ и акцент на закрытых форматах, тогда как цифровые коммуникации ориентированы на массовые платформы и широкую аудиторию. Однако в люксовом сегменте эта открытость не означает утрату эксклюзивности: напротив, бренды стремятся адаптировать традиционные коды люкса к цифровой среде, создавая новые формы выражения редкости и уникальности. Успешные бренды интегрируют наследие, мастерство и устойчивость в цифровые форматы, сохраняя глубину и смысловую насыщенность коммуникаций.

Существенным отличием является также характер взаимодействия с аудиторией. Традиционные коммуникации предполагают одностороннюю модель, в которой бренд транслирует ценности и образы, а потребитель выступает наблюдателем. Современные цифровые стратегии, напротив, строятся на принципах диалога, со-создания и интерактивности. Пользовательский контент, инфлюенсер-маркетинг, социальные сети и иммерсивные форматы создают условия, в которых аудитория становится активным участником коммуникационного процесса, влияя на восприятие бренда и формирование его имиджа. Это требует от брендов большей гибкости и готовности к адаптации, поскольку цифровая среда характеризуется высокой скоростью изменений и непредсказуемостью.

При этом оба подхода имеют общие элементы, которые обеспечивают их эффективность. Независимо от канала коммуникации люксовые бренды должны сохранять целостность визуальных и

смысловых кодов, поддерживать аутентичность и демонстрировать высокое качество на всех уровнях взаимодействия. Традиционные и современные стратегии не противопоставляются, а дополняют друг друга, создавая многомерную систему коммуникаций, способную адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и ожиданиям аудитории.

Таким образом, сравнительный анализ показывает, что развитие коммуникационных стратегий люксовых брендов происходит не через отказ от традиционных инструментов, а через их интеграцию с цифровыми практиками. Традиционные форматы обеспечивают глубину, эмоциональную насыщенность и культурную значимость, тогда как цифровые инструменты расширяют охват, усиливают интерактивность и поддерживают актуальность бренда в условиях цифровой экономики.

Проведённый анализ традиционных и современных коммуникационных стратегий люксовых брендов позволяет сделать вывод о том, что развитие коммуникаций в данном сегменте происходит в направлении усложнения, многослойности и интеграции различных форматов взаимодействия с аудиторией. Несмотря на стремительную цифровизацию медиасреды, традиционные инструменты – наследие, ремесленное мастерство, ритуализированные практики, персонализированные форматы и уникальные офлайн-пространства – сохраняют свою значимость, поскольку именно они обеспечивают бренду культурную глубину, эмоциональную насыщенность и устойчивость восприятия. Эти элементы формируют фундамент, на котором строится современная коммуникационная политика, и остаются ключевыми маркерами премиальности.

В то же время цифровая трансформация создаёт новые требования к коммуникациям, расширяя возможности брендов и одновременно усложняя их задачи. Цифровые стратегии, включающие визуальный сторителлинг, работу с инфлюенсерами, пользовательский контент, платформенную дифференциацию и иммерсивные технологии, позволяют брендам усиливать эмоциональное воздействие, поддерживать актуальность и адаптироваться к изменяющимся ожиданиям аудитории. Цифровая среда становится не просто каналом распространения информации, а пространством, в котором формируется восприятие бренда, его ценностная система и культурная релевантность.

Сравнительный анализ показывает, что традиционные и современные подходы не противопоставляются, а дополняют друг друга, формируя единую коммуникационную экосистему. Традиционные инструменты обеспечивают глубину и аутентичность, тогда как цифровые – динамичность, интерактивность и расширение охвата. Успешные люксовые бренды интегрируют оба направления, создавая гибкие и устойчивые коммуникационные модели, способные функционировать в условиях высокой конкуренции, глобальных кризисов и стремительных изменений медиапространства.

Таким образом, эффективность коммуникационных стратегий люксовых брендов определяется способностью сочетать наследие и инновации, эксклюзивность и доступность, эмоциональную выразительность и технологичность.

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента СПбУПТД, доцент, кандидат психологических наук Килошенко Мая Ивановна

Scientific supervisor: Associate Professor of the Management Department of SPbUITD, Associate Professor, Candidate of Psychological Sciences Kiloshenko Maya Ivanovna

Список литературы

1. Емельяничкова, Е. А. Специфика контент-маркетинга для продвижения брендов в люксовом сегменте // Журнал прикладных исследований. 2025. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-kontent-marketinga-dlya-prodvizheniya-brendov-v-lyuksovom-segmente> (дата обращения: 11.03.2026).
2. Лебедева, М., Мамедов, О. Анализ коммуникационных стратегий в бренде одежды и аксессуаров класса люкс Hermès // Молодой ученый. 2022. № 23 (418). С. 598-604. URL: <https://moluch.ru/archive/418/92989>.
3. Лебедева, Т. Ю., Окунькова, Е. А. Тренды в коммуникации люксовых брендов // Российская школа связей с общественностью. 2020. № 16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trendy-v-kommunikatsii-lyuksovyh-brendov> (дата обращения: 11.03.2026).
4. Щур, В. А. Современная практика цифровых коммуникационных стратегий модных и люксовых брендов // Вопросы устойчивого развития общества. 2022. № 6. С. 104-108. EDN: HDSGJD.

References

1. Emelyanchikova, E. A. *Specifics of content marketing for promoting brands in the luxury segment*. Journal of Applied Research, (10). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-kontent-marketinga-dlya-prodvizheniya-brendov-v-lyuksovom-segmente> (accessed 11 March 2026).
2. Lebedeva, M., & Mamedov, O. *Analysis of communication strategies in the luxury fashion and accessories brand Hermès*. Young Scientist, 23(418), 598–604. Retrieved from <https://moluch.ru/archive/418/92989>.

3. Lebedeva, T. Yu., & Okunkova, E. A. *Trends in luxury brand communications*. Russian School of Public Relations, (16). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/trendy-v-kommunikatsii-lyuksovyh-brendov> (accessed 11 March 2026).
4. Shchur, V. A. *Modern practice of digital communication strategies of fashion and luxury brands*. Issues of Sustainable Development of Society, (6), 104–108. EDN: HDSGJD.

УДК 005.4

А.В. Йовик

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

**ДИЗАЙН-МЕНЕДЖМЕНТ В РАСПРЕДЕЛЁННЫХ ПРОЕКТАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ: ОСОБЕННОСТИ КООРДИНАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЙ
ВИЗУАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ (НА ПРИМЕРЕ ВСЕРОССИЙСКОГО
ФЕСТИВАЛЯ «РОССИЙСКАЯ СТУДЕНЧЕСКАЯ ВЕСНА»)**

© А.В. Йовик, 2026

В статье рассматривается управление федеральной визуальной системой в условиях распределённой реализации проектов государственной молодёжной политики на примере Всероссийского фестиваля «Российская студенческая весна». На основе опроса 42 представителей региональных дирекций из 36 субъектов РФ выявлены ключевые факторы вариативности региональных практик: уровень ресурсной обеспеченности, наличие профильных компетенций и характер взаимодействия с федеральной визуальной системой. Предложена авторская двухфакторная типология региональных практик. Сделан вывод о том, что в распределённых молодёжных проектах визуальная система должна рассматриваться как объект дизайн-менеджмента, требующий выстраивания механизмов координации между федеральным и региональным уровнями.

Ключевые слова: дизайн-менеджмент, управление визуальной системой, государственная молодёжная политика, распределённые проекты, брендбук, региональные практики, координация, визуальная коммуникация.

A. V. Yovik

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

**DESIGN MANAGEMENT IN DISTRIBUTED PROJECTS OF STATE YOUTH POLICY: SPECIFICS
OF FEDERAL VISUAL SYSTEM COORDINATION AT THE REGIONAL LEVEL (A CASE STUDY OF
THE ALL-RUSSIAN FESTIVAL "RUSSIAN STUDENT SPRING")**

This article examines the management of a federal visual system in the context of distributed implementation of state youth policy projects, using the All-Russian Festival "Russian Student Spring" as a case study. Based on a survey of 42 representatives of regional directorates from 36 regions of the Russian Federation, the key factors determining the variability of regional practices were identified: the level of resource availability, the presence of professional design competencies, and the degree of coordination with the federal visual system. An original two-factor typology of regional practices is proposed. The study concludes that in distributed youth projects, the visual system should be regarded as an object of design management requiring the development of coordination mechanisms between the federal and regional levels.

Keywords: design management, visual system management, state youth policy, distributed projects, brand book, regional practices, coordination, visual communication.

Визуальная коммуникация в системе государственной молодёжной политики в последние годы приобретает всё более выраженное значение, выступая не только средством оформления событийных форматов, но и инструментом формирования целостного образа государственных инициатив в публичном пространстве. Как отмечают исследователи в области дизайн-менеджмента, визуальная идентичность организации является одним из ключевых инструментов трансляции её ценностей и обеспечения узнаваемости в публичном пространстве [1]. При этом управление визуальной системой представляет собой не только дизайнерскую, но и управленческую задачу, требующую выстраивания организационных механизмов [2]. При этом масштаб и распределённый характер реализации федеральных проектов, предполагающий одновременное воплощение единой концепции в региональных командах с различающимися ресурсными, кадровыми и организационными условиями, существенно усложняют задачу обеспечения единообразия визуального представления при сохранении адаптивности к локальному контексту.

Одним из наиболее показательных примеров подобной структуры выступает Всероссийский фестиваль «Российская студенческая весна», в рамках которого федеральная визуальная концепция ежегодно транслируется в региональные этапы, реализуемые на уровне субъектов Российской Федерации. Распределённый характер реализации подобных проектов в системе государственной молодёжной политики описан в исследованиях, фиксирующих значительную вариативность условий на региональном уровне при единой федеральной нормативной рамке [3]. Несмотря на наличие централизованно разработанных брендбуков и визуальных систем, практики их использования демонстрируют значительную вариативность, что приводит к размыванию визуальной целостности проекта и неоднородности его восприятия.

Сложившаяся ситуация не может быть объяснена исключительно различиями в организационных подходах регионов. В ряде случаев речь идёт о более глубоком расхождении между профессиональной логикой разработки визуальной системы и условиями её практического применения. Данная проблема характерна для государственных организаций, внедряющих дизайн-деятельность: исследователи фиксируют структурное расхождение между логикой проектирования и условиями практического применения дизайн-решений в распределённых публичных структурах [4]. Данное расхождение проявляется в интерпретации брендбука, уровне его использования и оценке его достаточности, что указывает на необходимость рассмотрения визуальной коммуникации не только как дизайнерского, но и как управленческого процесса.

Целью настоящего исследования является выявление особенностей использования и восприятия федеральной визуальной системы в региональных практиках, а также определение ключевых факторов, влияющих на её эффективность в условиях распределённой структуры реализации проекта.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе опроса представителей региональных дирекций Всероссийского фестиваля «Российская студенческая весна», реализующих региональные этапы проекта на уровне субъектов Российской Федерации. В исследовании приняли участие 42 респондента из 36 субъектов РФ, непосредственно вовлечённых в организацию визуальной коммуникации фестиваля, включая разработку, адаптацию и применение элементов федеральной визуальной системы. Участие в опросе носило добровольный характер; охват составил около 40% субъектов РФ, что обусловлено особенностями применённой процедуры сбора данных и не исключает наличия смещений, связанных с мотивацией респондентов к участию. Вместе с тем полученная выборка обеспечивает географическое разнообразие и позволяет выявить устойчивые закономерности, не претендуя на исчерпывающий охват.

Применение данной выборки обусловлено тем, что именно региональные команды выступают ключевым звеном в трансляции федеральной визуальной концепции в локальный контекст, в рамках которого происходит её практическая интерпретация и адаптация. При этом **специфика распределённой структуры проекта предполагает значительную вариативность условий реализации**, что делает возможным выявление устойчивых закономерностей использования визуальной системы в различных организационных и ресурсных условиях.

Инструмент исследования представлял собой **структурированную анкету**, включающую несколько смысловых блоков, направленных на комплексную оценку практик работы с визуальной системой. Первый блок был ориентирован на фиксацию способов использования федерального брендбука и степени его адаптации в региональных проектах. Второй блок позволял оценить ресурсные условия реализации визуальной коммуникации, включая наличие профильных специалистов, бюджетные ограничения и временные рамки. Третий блок был направлен на выявление субъективной оценки эффективности визуальных решений — как собственных, так и предложенных на федеральном уровне. Отдельный блок вопросов позволял зафиксировать представления респондентов об оптимальной модели организации визуальной коммуникации в распределённой системе.

Обработка данных осуществлялась с использованием **методов описательной статистики с последующей интерпретацией полученных результатов в логике сопоставления различных параметров**: фактических практик, ресурсных ограничений и оценочных суждений. Такой подход позволил перейти от фиксации отдельных показателей к выявлению взаимосвязей между условиями реализации и характером использования визуальной системы.

Дополнительное значение для интерпретации результатов имеет практический опыт автора, принимавшего участие в разработке федеральной визуальной системы фестиваля. Включённость в процесс проектирования позволяет рассматривать полученные данные не только как внешний эмпирический материал, но и как отражение взаимодействия между логикой разработки визуального решения и условиями его последующего применения. Это создаёт возможность более глубокой интерпретации выявленных расхождений и уточнения их причин.

Следует отметить, что исследование ориентировано на выявление общих тенденций и особенностей функционирования визуальной коммуникации в рамках рассматриваемого проекта и не претендует на исчерпывающее описание всех аспектов данного процесса. Вместе с тем полученные результаты позволяют зафиксировать устойчивые закономерности и противоречия, имеющие значение для

дальнейшего теоретического осмысления и разработки управленческих решений в сфере государственной молодёжной политики.

Практики использования федерального брендбука

Анализ практик использования федеральной визуальной системы в региональных этапах Всероссийского фестиваля «Российская студенческая весна» позволяет зафиксировать неоднородность подходов к её применению, проявляющуюся в различной степени следования исходной визуальной концепции и характере её адаптации к локальным условиям реализации.

В целях обобщения полученных данных представим распределение моделей использования брендбука (Таблица 1).

Таблица 1. Модели использования федерального брендбука в регионах РФ (n = 42 респондента)

Модель использования	Количество респондентов	Доля, %
Использование с частичными изменениями	17	40,5
Полное использование федерального стиля	10	23,8
Частичное использование (отдельных элементов)	10	23,8
Разработка собственной визуальной концепции	5	11,9

Представленные данные свидетельствуют о **доминировании адаптационных практик**: наиболее распространённой моделью является использование брендбука с изменениями, что указывает на стремление регионов соотносить федеральную визуальную систему с собственными организационными и коммуникационными задачами. При этом доля регионов, использующих брендбук без изменений, остаётся относительно ограниченной, а сопоставимая по объёму группа респондентов ограничивается применением отдельных элементов визуальной системы.

Наличие практик разработки собственного визуального стиля, хотя и не является преобладающим, фиксирует существование сценариев, в рамках которых федеральная визуальная система выступает не как обязательный инструмент, а как один из возможных ориентиров.

Зафиксированная вариативность не может быть сведена к различиям в управленческих установках региональных команд или их стремлению к автономии. В теории дизайн-менеджмента подобный феномен описывается через понятие «разрыва между дизайном и применением» [1]: профессиональные дизайн-системы, создаваемые в логике экспертной компетентности, не всегда оказываются операционально доступны командам с иным уровнем подготовки и ресурсной базой. Участие автора исследования в разработке федеральной визуальной системы позволяет рассматривать полученные результаты в контексте особенностей самой структуры брендбука, сформированного в профессиональной дизайнерской логике и ориентированного на пользователей, обладающих соответствующим уровнем подготовки.

В ситуации, когда региональные команды существенно различаются по уровню доступных компетенций и ресурсов, применение брендбука оказывается сопряжено с необходимостью его адаптации, упрощения либо фрагментарного использования. Вследствие этого вариативность практик отражает **не столько различие стратегий, сколько различие возможностей работы с предложенной визуальной системой**.

С учётом изложенного степень соответствия региональных визуальных решений федеральной концепции представляется целесообразным рассматривать не как прямой индикатор качества работы, а как показатель согласованности между уровнем разработки визуальной системы и условиями её практического применения в распределённой структуре проекта.

Ресурсные и организационные ограничения

Для понимания причин выявленной вариативности использования федеральной визуальной системы представляется необходимым обратиться к анализу ограничений, с которыми сталкиваются региональные команды при разработке визуального оформления (см. Таблица 2).

Таблица 2. Основные трудности при разработке визуального оформления (n = 82 ответа)

Тип ограничения	Количество упоминаний	Доля, %
Ограниченность финансовых ресурсов	27	32,9
Дефицит профессиональных дизайнерских компетенций	24	29,3
Ограниченность временных ресурсов	14	17,1
Сложности в согласовательных процедурах	6	7,3
Недостаточная обеспеченность шаблонными решениями	5	6,1
Недостаток практического опыта реализации	4	4,9
Жёсткость регламентирующих требований	2	2,4

Полученные данные позволяют зафиксировать преобладание **ресурсных ограничений** над организационными и методическими. Наибольшее число упоминаний связано с **ограниченностью финансовых ресурсов и дефицитом профессиональных дизайнерских компетенций**, что указывает на структурный характер проблем, с которыми сталкиваются региональные команды. Значимым фактором

также выступает ограниченность временных ресурсов, снижающая возможность детальной проработки и корректного применения визуальных решений.

В совокупности данные ограничения формируют условия, в которых использование федерального брендбука не может рассматриваться как процесс прямого воспроизведения заложенной в нём визуальной логики. Практика его применения оказывается опосредована уровнем доступных ресурсов, компетентностной структурой команды и временными рамками реализации проекта.

Сопоставление данного блока с ранее выявленными моделями использования брендбука позволяет уточнить интерпретацию зафиксированной вариативности. Распространённость практик адаптации и частичного использования визуальной системы в значительной степени обусловлена необходимостью соотношения предложенных решений с ресурсными возможностями региональных команд.

При этом сравнительно **низкая доля упоминаний**, связанных с жёсткостью регламентирующих требований и недостаточной обеспеченностью шаблонными решениями, указывает на то, что ключевые затруднения возникают не на уровне восприятия брендбука как документа, а в процессе его практического применения.

Следует также обратить внимание на данные, косвенно характеризующие восприятие самого брендбука: 73,8% респондентов оценили понятность его материалов на максимальный балл (5 из 5), что свидетельствует о высокой воспринимаемой доступности документа. Это позволяет утверждать, что **выявленные трудности связаны не с качеством разработки визуальной системы, а именно с условиями её практического применения** — кадровыми, финансовыми и временными ограничениями.

С учётом изложенного выявленные ограничения следует рассматривать как системный фактор, определяющий характер визуальной коммуникации в региональных практиках и требующий управленческой интерпретации в рамках разработки механизмов координации дизайн-деятельности.

Степень координации с федеральной визуальной системой и типы региональных практик

Анализ ресурсных и организационных ограничений позволяет перейти к следующему уровню интерпретации — не только к тому, с какими трудностями сталкиваются региональные команды, но и к тому, насколько глубоко они включаются в единую визуальную логику проекта. На данном этапе существенным становится уже не сам факт использования федерального брендбука, а характер работы с ним: воспринимается ли он как внешний набор обязательных элементов, как рабочая система координат или как материал, который используется частично и переосмысливается в зависимости от локальных условий.

Ответы респондентов показывают, что **степень координации с федеральной визуальной системой не совпадает с простым делением на полное или частичное использование брендбука**. В ряде случаев регион может стремиться к сохранению общей визуальной связности проекта даже при ограниченных ресурсах, используя брендбук неидеально, но всё же удерживая его ключевую логику. В других случаях, напротив, при наличии команды, времени и профессиональных исполнителей работа смещается в сторону собственной визуальной траектории, вследствие чего связь с федеральной системой ослабевает. По этой причине вопрос о качестве региональной визуальной коммуникации целесообразно рассматривать не через противопоставление «самостоятельных» и «несамостоятельных» практик, а через степень их координации с общей визуальной моделью проекта.

Под высокой степенью координации в данном исследовании понимается не механическое воспроизведение федеральных решений, а сохранение целостности визуальной системы при допустимой адаптации к условиям конкретного региона. Соответственно, координация предполагает не отказ от локальной настройки, а способность работать в рамках общей логики, не разрушая её узнаваемость и структурное единство. Низкая степень координации, напротив, проявляется либо в поверхностном использовании отдельных элементов, либо в таком уровне переработки, при котором федеральная визуальная система перестаёт выполнять объединяющую функцию.

Для более точной интерпретации полученных данных ответы респондентов были соотнесены по двум параметрам. **Первый параметр** отражает уровень ресурсной обеспеченности региональной команды и включает наличие профессиональных дизайнеров, устойчивость команды, а также характер планирования визуальной концепции. **Второй параметр** связан со степенью координации с федеральной визуальной системой и определяется по модели использования брендбука и представлениям респондентов об оптимальной степени свободы в дизайне. На пересечении этих параметров была сформирована авторская типология региональных практик, представленная в таблице 3.

Представленное распределение показывает, что наиболее распространённой моделью является **координированное использование федерального брендбука**. Почти половина ответов относится именно к этой группе, что позволяет говорить о наличии значительного числа региональных практик, в которых федеральная визуальная система действительно выполняет объединяющую функцию и становится рабочим инструментом, а не формальным приложением к событию. Для целей настоящего исследования данная группа представляет особый интерес, поскольку именно в ней наиболее отчётливо проявляется тот

режим взаимодействия, при котором распределённая система способна сохранять визуальную целостность без отказа от необходимой локальной адаптации.

Таблица 3. Типы региональных практик использования федерального брендбука по уровню ресурсной обеспеченности и степени координации с федеральной визуальной системой (n = 42 ответа)

Тип практики	Краткая характеристика	Количество ответов	Доля, %
Формальное следование	Низкая ресурсная обеспеченность при стремлении сохранить связь с федеральной визуальной системой; брендбук используется в основном как опорная рамка, но глубина его применения ограничена	12	28,6
Координированное использование	Достаточная ресурсная база и высокая степень включённости в общую визуальную логику проекта; брендбук используется как рабочая система с допустимой адаптацией	19	45,2
Компенсаторная адаптация	Ограниченные ресурсы сочетаются с ослабленной координацией; федеральная система используется частично, упрощается или перестраивается под реальные возможности региона	5	11,9
Автономизированная интерпретация	Высокая ресурсная обеспеченность при снижении степени координации; регион располагает возможностями для активной визуальной разработки, но заметно смещается в сторону собственной стилистики	6	14,3

В то же время заметную долю составляет **группа формального следования**. В подобных случаях региональные команды в целом ориентированы на использование федерального брендбука и не стремятся выйти за его пределы, однако сама работа с визуальной системой остаётся ограниченной по глубине. Как правило, речь идёт о ситуациях, в которых координация с федеральной логикой сохраняется скорее на уровне намерения и базового воспроизведения, чем на уровне полноценного освоения её инструментов. Такая практика не должна рассматриваться как негативная сама по себе, поскольку она свидетельствует о признании ценности единого визуального контура проекта, однако одновременно указывает на необходимость более точной методической и организационной поддержки со стороны федерального уровня.

Значительно меньшая по объёму, но содержательно важная группа связана с **компенсаторной адаптацией**. Здесь отклонение от федеральной визуальной системы возникает не из стремления к самостоятельности как таковой, а из ограниченности кадровых, временных и финансовых ресурсов. В подобных случаях региональная команда вынуждена использовать брендбук фрагментарно, упрощать его или заменять отдельные решения более доступными аналогами. С аналитической точки зрения именно эта группа наиболее явно демонстрирует, что проблема согласованности визуальной коммуникации коренится не только в свойствах самого брендбука, но и в условиях его практического применения.

Наконец, выделяется группа **автономизированной интерпретации**, в рамках которой регион располагает достаточной ресурсной базой и потому способен выстраивать более самостоятельную визуальную траекторию. Подобная практика не свидетельствует автоматически о низком качестве визуальных решений; напротив, в ряде случаев она может быть связана с профессионально сильной командой и высоким уровнем проработки материалов. Однако в контексте распределённого федерального проекта данная модель имеет и иную сторону: по мере усиления локальной переработки возрастает риск ослабления общей визуальной связности, а федеральный брендбук начинает функционировать не как единая система, а как один из возможных ориентиров.

Принципиально важно, что **критическая оценка федерального брендбука встречается в разных типах практик и не может интерпретироваться однозначно**. В одних случаях критика возникает внутри координированного использования и связана с желанием точнее встроить брендбук в реальные процессы региональной работы. В других — внутри компенсаторной адаптации, где недовольство оказывается следствием нехватки ресурсов и затруднений при практическом применении системы. По этой причине сама по себе критичность респондента ещё не позволяет судить ни о качестве визуальной работы, ни о степени профессиональной зрелости команды.

Содержательно полученная типология важна прежде всего тем, что позволяет увидеть разные режимы включённости регионов в единую визуальную систему проекта. Речь идёт не о ранжировании региональных команд по принципу «лучше — хуже», а о выявлении тех условий, при которых федеральный брендбук действительно работает как координирующий инструмент, и тех ситуаций, в которых его применение приобретает формальный, компенсаторный или частично автономизированный

характер. Именно в этой плоскости открывается возможность для последующей разработки модели взаимодействия с регионами, ориентированной не на жёсткое регламентирование и не на полную передачу визуальной инициативы на места, а на выстраивание более устойчивой и понятной системы совместной работы.

Для наглядного обобщения выявленных типов региональных практик в исследовании предложена **авторская двухфакторная модель**, основанная на соотношении уровня ресурсной обеспеченности региональной команды и степени её координации с федеральной визуальной системой (Рис. 1).

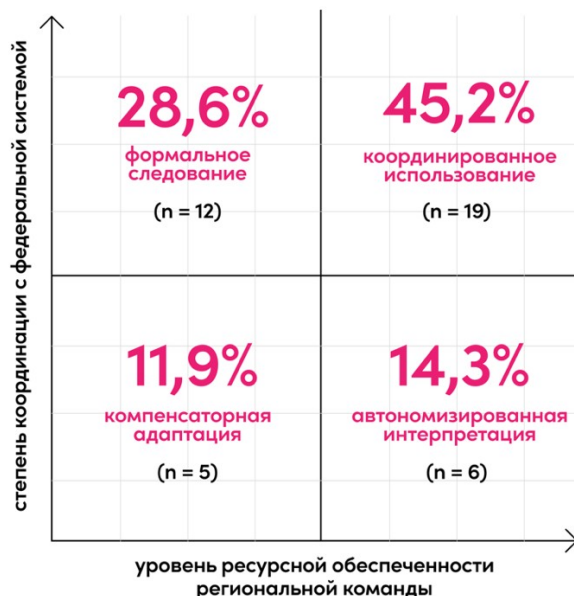


Рис. 1. Двухфакторная модель распределения региональных практик использования федерального брендбука

Представленная модель позволяет увидеть, что различия между региональными практиками определяются не только объёмом доступных ресурсов, но и характером включённости в общую визуальную логику проекта. Наибольшую долю составляет координированное использование брендбука, при котором региональные команды сохраняют связь с федеральной системой и адаптируют её в допустимых пределах. Наряду с этим фиксируются практики формального следования, компенсаторной адаптации и автономизированной интерпретации, каждая из которых отражает собственный режим взаимодействия с визуальной системой в условиях распределённой реализации проекта.

Проведённый анализ показал, что использование федеральной визуальной системы в региональных этапах Всероссийского фестиваля «Российская студенческая весна» носит **неоднородный характер и определяется не только содержанием самого брендбука, но и условиями его практического применения**. Выявленная вариативность связана прежде всего с различиями в ресурсной обеспеченности региональных команд, уровне доступных дизайнерских компетенций и степени включённости в общую визуальную логику проекта.

Полученные результаты позволяют утверждать, что **ключевая проблема распределённых проектов в сфере государственной молодёжной политики заключается не в самом факте адаптации федеральной визуальной системы к локальному контексту, а в отсутствии устойчивых механизмов координации, позволяющих сохранять визуальную целостность при различии организационных условий**.

Предложенная в статье типология региональных практик и авторская двухфакторная модель дают возможность **рассматривать визуальную коммуникацию в распределённых проектах не только как сферу дизайнерских решений, но и как объект дизайн-менеджмента**. Данный вывод согласуется с положениями теории дизайн-менеджмента о необходимости выстраивания организационных условий для эффективного применения дизайн-решений [2], а также с исследованиями в области управления государственными организациями [4].

Полученные результаты открывают перспективу для дальнейшего исследования, направленного на разработку конкретных механизмов координации визуальной деятельности в распределённых проектах государственной молодёжной политики. Предложенная типология региональных практик может служить аналитической основой для такой работы [3].

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, доцент, к.э.н., Любименко А. И.
 Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Associate Professor, PhD in Economics Lyubimenko A.I.

Список литературы

1. Borja de Mozota B. Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation. – New York: Allworth Press, 2003. 281 с.
2. Домнин В. Н., Старов С. А. Эволюция ключевых концепций бренд-менеджмента // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2017. – № 1. – С. 5–32.
3. Абайханов А. Э. Нормативно-правовые и организационные аспекты реализации государственной молодежной политики в современной России // Студенческий научный форум: материалы конференции. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/normativno-pravovye-i-organizatsionnye-aspekty-realizatsii-gosudarstvennoy-molodezhnoy-politiki-v-sovremennoy-rossii> (дата обращения: 25 марта 2026 года)
4. Deserti A., Rizzo F. Design and Organizational Change in the Public Sector // Design Management Journal. – 2014. – Vol. 9. – No. 1. – P. 85–97.
5. Любименко А.И., Чигиринова М.В. Технологии кобрендинга в продвижении бренда Санкт-Петербурга как центра моды // Вестник СПбГУПТД. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2021. № 3. С. 50-58.

References

1. Borja de Mozota B. Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation. New York: Allworth Press, 2003. 281 p. (in Rus.).
2. Domnin V. N., Starov S. A. Evolution of key concepts of brand management. Vestnik of Saint Petersburg University. Management. 2017. No. 1. P. 5–32. (in Rus.).
3. Abaykhanov A. E. Normative-legal and organizational aspects of the implementation of state youth policy in modern Russia. Student Scientific Forum: Conference Proceedings. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/normativno-pravovye-i-organizatsionnye-aspekty-realizatsii-gosudarstvennoy-molodezhnoy-politiki-v-sovremennoy-rossii> (accessed: March 25, 2026). (in Rus.).
4. Deserti A., Rizzo F. Design and Organizational Change in the Public Sector. Design Management Journal. 2014. Vol. 9. No. 1. P. 85–97.
5. Lyubimenko A.I., CHigirina M.V. Tekhnologii kobrendinga v prodvizhenii brenda Sankt-Peterburga kak centra mody [Co-branding technologies in promoting the brand of St. Petersburg as a fashion center]// Vestnik SPbGUPTD. [Bulletin of SPbGUPTD] Seriya 3: Ekonomicheskie, gumanitarnye i obshchestvennye nauki. [Series 3: Economic, humanitarian and social sciences] -2021. - No. 3.- pp. 50-58. (in Rus.).

УДК

К.А. Костенко

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

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ АРХИТЕКТУРЫ БРЕНД-ПОРТФЕЛЯ FASHION-ХОЛДИНГА: ПРИНЦИПЫ МИНИМИЗАЦИИ КАННИБАЛИЗАЦИИ И МАКСИМИЗАЦИИ РЫНОЧНОГО ОХВАТА (НА ПРИМЕРЕ MELON FASHION GROUP)

© К.А. Костенко 2026

В условиях насыщения российского fashion-рынка и усиления конкуренции между мультибрендовыми холдингами проблема внутреннего каннибализма и размывания идентичности брендов приобретает критическое значение. Статья посвящена разработке принципов формирования стратегической архитектуры бренд-портфеля fashion-холдинга, обеспечивающих баланс между минимизацией каннибализации и максимизацией рыночного охвата. На основе сравнительного анализа зарубежных моделей управления портфелями Inditex, LVMH, Kering и кейс-стади Melon Fashion Group, обоснована необходимость гибридной модели, сочетающей централизацию операционных функций с автономией брендов в вопросах идентичности. Сформулированы четыре ключевых принципа: ценностная сегментация, иерархичность ролей, управляемая дифференциация функций и синергия клиентских данных. Предложена ролевая модель распределения брендов в портфеле MFG, выделяющая флагманский бренд IDOL, бренды-драйверы Zarina, Love Republic, SELA и инновационный авангард Befree. Результаты исследования имеют практическую значимость для российских fashion-холдингов, находящихся в стадии трансформации, и могут быть использованы при выстраивании стратегий управления многобрендовыми портфелями.

Ключевые слова: стратегическая архитектура, бренд-портфель, fashion-холдинг, каннибализация брендов, рыночный охват, Melon Fashion Group, управление портфелем брендов, гибридная модель, ролевое распределение брендов.

K.A. Kostenko

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

FORMATION OF THE STRATEGIC ARCHITECTURE OF A FASHION HOLDING BRAND PORTFOLIO: PRINCIPLES OF MINIMIZING CANNIBALIZATION AND MAXIMIZING MARKET REACH (ON THE EXAMPLE OF MELON FASHION GROUP)

With the Russian fashion market becoming saturated and competition between multi-brand holdings intensifying, the problem of internal cannibalism and the erosion of brand identity is becoming critical. This article explores the development of principles for the strategic architecture of a fashion holding's brand portfolio, ensuring a balance between minimizing cannibalization and maximizing market reach. Based on a comparative analysis of international portfolio management models by Inditex, LVMH, and Kering, as well as a case study by Melon Fashion Group, the need for a hybrid model combining centralized operational functions with brand autonomy in matters of identity is substantiated. Four key principles are formulated: value segmentation, role hierarchy, managed differentiation of functions, and customer data synergy. A role-based model for distributing brands within the MFG portfolio is proposed, highlighting the flagship brand IDOL, the driver brands Zarina, Love Republic, and SELA, and the innovative avant-garde Befree. The study's findings have practical implications for Russian fashion holdings undergoing transformation and can be used in developing strategies for managing multi-brand portfolios.

Keywords: strategic architecture, brand portfolio, fashion holding, brand cannibalization, market coverage, Melon Fashion Group, brand portfolio management, hybrid model, role-based brand distribution.

Период, последовавший за 2022 годом, ознаменовался фундаментальными изменениями на российском рынке fashion retail. Прекращение деятельности многих зарубежных ритейлеров, включая Inditex, LVMH, Kering дало толчок для запуска процесса консолидации среди локальных игроков российского рынка [18]. Освободившиеся ниши и высвободившиеся торговые площади стали объектом

экспансии отечественных компаний, перед которыми, в свою очередь, возникла необходимость переосмысления подходов к руководству укрупняющимися портфелями брендов.

Формальное слияние компаний в холдинг само по себе не гарантирует успеха. Как отмечают исследователи, создание корпоративной структуры нередко обгоняет разработку реальных механизмов управления [19]. Без них интеграция превращается в фикцию, а потенциал синергии брендов остается нереализованным.

Компаниям, владеющим несколькими брендами, необходимо решить две ключевые противоречивые задачи в формировании новых механизмов функционирования [16]. С одной стороны — требуется максимально полно покрыть разнородные потребительские сегменты, с другой — компаниям такого типа необходимо исключить возникновение внутренней конкуренции, или каннибализации, между собственными торговыми марками.

Данное противоречие обуславливает актуальность поиска принципов построения стратегической архитектуры бренд-портфеля, способной обеспечить равновесие между этими целевыми установками.

В фокусе настоящего исследования находится стратегическая архитектура бренд-портфеля fashion-холдинга, трактуемая как совокупность иерархических взаимосвязей, функциональных ролей и принципов позиционирования торговых марок в рамках единой корпоративной структуры. Эмпирической базой послужила деятельность Melon Fashion Group (далее — MFG), в портфель которой входят пять основных брендов: Zarina, Befree, Love Republic, SELA и IDOL [6]. Выбор данного кейса объясняется его показательным характером: MFG находится в активной стадии трансформации в холдинг и сталкивается с типичными для подобного этапа проблемами координации и разграничения полномочий [4].

Цель работы заключается в выработке и обосновании таких принципов организации стратегической архитектуры бренд-портфеля, которые позволили бы свести к минимуму угрозы внутреннего соперничества и одновременно максимизировать суммарный рыночный охват холдинга.

Под стратегической архитектурой бренд-портфеля fashion-холдинга мы понимаем целостную управленческую модель, определяющую иерархию и ролевое распределение между брендами, входящими в структуру компании [9]. Объектом данной архитектуры выступает бренд-портфель — совокупность коммерческих обозначений, находящихся в собственности холдинга и обладающих свойствами системности. Ключевая проблема, на разрешение которой направлено формирование архитектуры, заключается в минимизации каннибализации — ситуации, при которой бренды одного холдинга вступают во внутреннюю конкуренцию без прироста совокупной доли рынка [11].

Эффективная стратегическая архитектура бренд-портфеля строится не на иерархии цен, а на распределении ценностных ролей брендов в сознании потребителя. Границы между брендами должны проходить не по шкале «дороже — дешевле», а по осям смыслов, жизненных ситуаций и эмоциональных потребностей. Потребитель выбирает не между «брендом А за 3000» и «брендом Б за 3500», а между «образом на каждый день» и «образом для особого случая», между «базовым комфортом» и «трендовым экспериментом». Когда бренды четко закреплены за разными ценностными ролями, каннибализация теряет смысл: покупатель перестает сравнивать их как взаимозаменяемые товары и начинает воспринимать как взаимодополняющие инструменты для разных задач своего гардероба [15].

Обратной стороной данного процесса выступает достижение синергии — эффекта, при котором взаимодействие брендов позволяет удерживать потребителя внутри экосистемы компании, обеспечивая результат, превышающий сумму показателей каждого бренда в отдельности [17]. Благодаря формированию стратегической архитектуры компании могут избежать возникновения управленческого конфликта между брендами.

Данное исследование включает в себя анализ работы Д.Акера в сфере управления портфелем брендов. Акер впервые ввел понятие «марочный портфель» и продемонстрировал необходимость четкого распределения ролей брендов внутри холдинга, тем самым выделив два пути развития внутри холдинговой структуры. Первой моделью является «дом брендов», где каждая марка холдинга автономна и самостоятельна. Второй моделью является «брендингованный дом», где компании являются продолжением корпоративного бренда [8]. Продолжая теорию Акера, Ж.-Н. Капферер формулирует принципы построения холдинговой структуры с учетом иерархического положения брендов, акцентируя внимание на том, что стоит рассмотреть распределение функций с учетом «главных» и «сопутствующих» брендов [9].

Проведенный анализ позволяет выявить ряд зон потенциального риска в существующей архитектуре портфеля Melon Fashion Group, которые при отсутствии целенаправленной корректировки способны провоцировать внутреннюю конкуренцию и размывание позиционирования брендов.

Ключевая проблема, с которой сталкивается Melon Fashion Group в ходе текущей трансформации, заключается в поиске баланса между предоставлением автономии брендам и сохранением операционной синергии, обеспечивающей эффективность всей группы.

Дополнительным фактором, усложняющим трансформацию, выступает внешний контекст. По прогнозам главы, MFG, 2026 год станет «проверкой на эффективность бизнес-модели всех существующих игроков» на рынке fashion-ритейла. Давление оказывают налоговые изменения, рост затрат на таможенные

процедуры и смена потребительского поведения: покупатели «стали более осознанными, сокращая расходы», и хотят точно понимать, какую потребность закрывает бренд [13].

Третьим фактором является частичное наложение ценового позиционирования брендов: Zarina и Love Republic функционируют в смежных ценовых категориях (средний и средний плюс), что создает предпосылки для конкуренции за потребителей со схожими доходными характеристиками. Кроме того, возрастные рамки целевых аудиторий не являются жестко очерченными: если Befree четко ориентирован на возрастную группу 18–25 лет, то Zarina и Love Republic адресованы женщинам 25–45 лет, формируя тем самым область пересечения.

Основным фактором, при котором бренды внутри холдинга могут начать конкурировать друг с другом является дублирование ассортимента и функций. Проанализировав коллекции MFG можно отметить, что некоторые товарные позиции представлены одновременно в нескольких брендах — различиями является лишь цена. В данном случае логично предположить, что при идентичных товарах в нескольких магазинах потребитель выберет самый дешевый, что напрямую демонстрирует внутреннюю конкуренцию брендов.

В 2023 году был открыт пятый бренд компании MFG — IDOL. Бренд позиционирует себя как премиум сегмент и ориентирован на более статусную аудиторию, тем самым увеличивая долю присутствия компании на рынке. Но также бренд требует особого подхода в рамках позиционирования, так как есть риск размывания имиджа других марок. На данный момент компании необходимо обеспечить незаметный переход потребителей между сегментами по мере роста их доходов и изменения стилевых предпочтений [4, 5, 6].

MFG вынуждена решать сложную управленческую задачу: провести структурную реорганизацию, наделив бренды автономией, одновременно повышая их операционную эффективность и четкость позиционирования в условиях, когда рынок требует максимальной прозрачности ценности каждого бренда для потребителя.

Стихийное развитие портфеля без четко выстроенной стратегической архитектуры создает риски внутренней конкуренции, которые в долгосрочной перспективе способны привести к утрате уникальности каждого бренда и, как следствие, к сокращению совокупной доли рынка холдинга [10, 14].

Выполненный анализ маркетинговых стратегий MFG свидетельствует о том, что при высоком уровне компетенций в области операционного маркетинга компания пока не сформировала системного подхода к координации брендов на стратегическом уровне. Сопоставительный анализ зарубежных практик управления многобрендовыми портфелями, на примере Inditex, LVMH, Kering, позволяет выделить два принципиально различных подхода к минимизации каннибализации [1].

Модель операционной интеграции Inditex демонстрирует жесткую сегментацию брендов по стилистическим и ценовым критериям при максимальной централизации производственно-логистических функций. Портфель Inditex включает восемь брендов (Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe), каждый из которых занимает четко очерченную нишу и обладает уникальной идентичностью, ценовым позиционированием и визуальным кодом. При этом на уровне потребителя бренды воспринимаются как независимые, однако внутри холдинга функционируют как единый высокоэффективный механизм [2, 3].

Ключевые элементы модели Inditex:

- Более 50% продукции производится вблизи ключевых рынков — в Испании, Португалии, Марокко и Турции. Вертикальная интеграция и близкое производство позволяет сократить цикл от разработки дизайна до розницы до 2-3 недель, оперативно реагировать на изменения спроса и корректировать коллекции внутри сезона.

- Все бренды используют единые логистические хабы и систему радиочастотной идентификации, которая позволяет отслеживать каждую единицу товара в реальном времени, интегрировать запасы онлайн и офлайн, а также обеспечивать поставки в магазины дважды в неделю [3].

- Объединение закупок, IT-инфраструктуры и распределительных центров дает колоссальное снижение издержек и обеспечивает экономию на масштабе. Как следствие, около 85% товаров продается по полной цене, а доля распродаж минимальна.

- Благодаря ежедневному сбору данных с кассовых узлов дизайнерские команды получают обратную связь в режиме реального времени и могут оперативно вносить изменения в производственные планы.

Данная модель обеспечивает Inditex лидерство в массовом и среднем ценовых сегментах: в 2024 финансовом году выручка группы достигла €38,5 млрд, продемонстрировав рост почти 89% за четырехлетний период [2, 3].

Модель управляемой автономии LVMH и Kering базируется на противоположных принципах: сохранение исторической идентичности и творческой независимости каждого «дома» при централизации стратегического управления, финансов и M&A-политики [1].

Ключевые элементы модели LVMH/Kering:

– Каждый бренд (Dior, Fendi, Bulgari, Gucci, Saint Laurent, Balenciaga) имеет творческую и операционную автономию, сохраняя собственного креативного директора, дизайн-команду, штаб-квартиру и уникальное позиционирование. Это позволяет удерживать лояльность премиальной аудитории, для которой аутентичность и наследие бренда являются критическими факторами выбора.

– В зоне ответственности головной компании остаются финансы и стратегическое планирование, сделки слияния и поглощения (M&A), управление недвижимостью (лучшие локации в мире), закупки сырья (на лучших условиях) и юридическая поддержка.

– LVMH владеет более чем 70 брендами в пяти основных сегментах: мода и кожаные изделия (Louis Vuitton, Dior), часы и ювелирные изделия (Tiffany, Bulgari), парфюмерия и косметика (Givenchy), вина и спиртные напитки (Moët & Chandon, Hennessy), розничная торговля (Sephora) используя диверсификацию как подушку безопасности. Такая диверсификация позволяет компенсировать циклические спады в отдельных категориях.

– LVMH применяет стратегию, напоминающую инвестиции прямых фондов: приобретение недооцененных или проблемных активов (как в случае с Christian Dior в 1980-х или Tiffany & Co. за \$15,8 млрд в 2021 году), их репозиционирование, инвестиции в развитие и долгосрочное удержание в портфеле.

– Преимуществом модели является сохранение уникальности каждого бренда, привлечение лучших креативных кадров, устойчивость к колебаниям модных трендов. Ограничениями являются меньшая операционная синергия и высокие требования к качеству стратегического управления [1].

Выбор подхода зависит от целевого сегмента и стратегических приоритетов холдинга. Inditex оптимизирует операционную эффективность и скорость, LVMH — капитализацию брендов и диверсификацию рисков. Для российских реалий, характеризующихся повышенной волатильностью спроса и меньшей устойчивостью потребительских предпочтений, наиболее перспективной представляется гибридная модель, объединяющая элементы обоих подходов: централизацию обеспечивающих функций, по опыту Inditex, и при сохранении творческой автономии брендов, по опыту LVMH/Kering [18].

Модель операционной интеграции Inditex демонстрирует жесткую сегментацию брендов по стилистическим и ценовым критериям при максимальной централизации производственно-логистических функций. Ключевым преимуществом является скорость реакции на спрос и экономия на масштабе.

Модель управляемой автономии LVMH, Kering демонстрирует сохранение исторической идентичности и творческой автономии «домов» брендов при централизации стратегического управления, финансов и M&A-политики. Это позволяет удерживать премиальную аудиторию и диверсифицировать риски.

На основе синтеза зарубежного опыта и диагностики текущего состояния портфеля MFG, включая анализ этапа трансформации 2025–2026 гг., связанного с выделением брендов в отдельные юридические лица, сформулированы принципы стратегической архитектуры.

Первым принципом является определение ролей брендов в структуре холдинга и их имиджа, отодвинув на второй план иерархию цен. Данный принцип помогает закрепить за каждым брендом нишу, которой он принадлежит с целью привлечения лояльной целевой аудитории. В данном случае бренды смогут привлекать целевую аудиторию не только средним чеком, но и ассортиментом, который будет закрывать потребность под определенную жизненную ситуацию.

Анализ текущего позиционирования брендов MFG показывает, что компания уже применяет данный принцип, однако для снижения рисков внутренней конкуренции требуется ужесточение границ между брендами с закрепление следующих ролей:

1. Для Zarina предполагается придерживаться вектора «функционального базового гардероба» с фокусом на качество, классический стиль и качество, ориентированный на женщин и мужчин 25–45 лет, ценящих вневременную эстетику.
2. Love Republic стоит рассмотреть, как бренд, направленный на разработку коллекций для ситуаций, требующих актуального трендового образа в женственном ключе.
3. Befree, уже сейчас, функционирует экспериментальный бренд для молодежной аудитории 18–25 лет. Предлагается и далее раздваивать бренд в направлении «инкубатора» для тестирования новых форматов, коллабораций и цифровых решений, что будет соответствовать специфике сегмента с быстро меняющимися интересами молодых покупателей.
4. SELA как бренд, формирующий семейную экосистему через запуск Sela Home и кафе во флагманских магазинах, что трансформирует его в «семейный универмаг», закрывающий комплексные потребности семьи.
5. IDOL как флагманский бренд для аудитории, ориентированной на премиальное качество и эксклюзивность, призванный занять нишу «доступного премиума» и формировать имиджевый вектор всей группы [4, 6].

Второй принцип заключается в иерархическом распределении ролей брендов в структуре портфеля для обеспечения долгосрочной устойчивости холдинга, что предполагает выделение флагманского бренда, брендов-драйверов и инновационного авангарда [16]. IDOL выполняет функцию флагмана, формируя имиджевый вектор группы в премиальном сегменте, задавая стандарты качества и выступая «витриной» амбиций холдинга, что особенно важно для восприятия группы в более высоком ценовом сегменте. Бренды-драйверы — Zarina, Love Republic и SELA — обеспечивают стабильный денежный поток и масштабирование бизнеса, при этом каждый из них закрывает свою нишу: Zarina отвечает за качественную базу и классику, Love Republic — за трендовые женственные образы, SELA — за семейные покупки с потенциалом развития экосистемы. Befree выведен в роль инновационного авангарда, выступая площадкой для тестирования новых форматов и цифровых решений, поскольку молодежная аудитория наиболее восприимчива к экспериментам, а успешные практики в дальнейшем могут масштабироваться на весь портфель [4, 6].

Третий принцип предполагает управляемую дифференциацию функций с четким разделением на централизованные и автономные зоны ответственности, что позволяет совместить операционную синергию с сохранением идентичности каждого бренда [11].

Опыт Inditex демонстрирует, что локализация производства вблизи рынков сбыта и централизация логистики кратко повышают скорость реакции на спрос и обеспечивают экономию на масштабе [2]. Для MFG в текущих условиях это означает, что закупки, логистика, IT-инфраструктура, data-аналитика и управление отношениями с торговыми центрами должны быть общими для всего холдинга, поскольку именно здесь кроется операционная синергия и экономия. Дизайн, ассортиментная политика, бренд-коммуникации и формирование ценностного предложения, напротив, остаются в зоне ответственности каждого бренда, так как именно автономия в этих вопросах позволяет сохранять уникальную идентичность. Создание отдельных юридических лиц, которое сейчас реализует MFG, создает организационную основу для такой автономии, позволяя брендам больше концентрироваться на развитии креативных стратегий и маркетинге [7].

Четвертым принципом является единая база клиентских данных и взаимная интеграция брендов с помощью единой data-инфраструктуры для отслеживания сквозных потребительских путей между брендами и формирования персонализированных кросс-брендовых предложений.

Компания уже движется в данном направлении. Примером организации данных процессов является запуск click&collect с «Яндекс Маркетом», позволяющий клиентам бронировать товар на маркетплейсе и забирать в магазинах Befree и Zarina, выход Befree на маркетплейс «Золотого яблока», а также перенос ecom-инфраструктуры в облако, создающий техническую базу для продвинутой аналитики и внедрения решений в области искусственного интеллекта и машинного обучения.

Критически важным аспектом является создание единой клиентской базы, позволяющего понимать, как потребитель переходит между брендами внутри холдинга по мере изменения жизненных обстоятельств, доходов и стилевых предпочтений, что напрямую влияет на совокупную пожизненную лояльность клиента к холдингу. [12, 15, 20].

Пятый принцип предполагает стратегический подход к сделкам слияния и поглощения, ориентированный на приобретение комплементарных брендов с уникальной идентичностью, дополняющих существующий портфель, а не создающих дублирование. Долгосрочная стратегия холдинга предполагает развитие через сделки M&A, причем первоочередной задачей становится поиск и приобретение комплементарных брендов, чьи товары не будут конкурировать с продукцией других участников объединения, а выгодно дополнят их. Опыт LVMH демонстрирует важность следования принципу приобретения не просто активов, а брендов с сильной идентичностью и лояльной аудиторией, способных усилить экосистему холдинга [1]. Последней крупной M&A-сделкой для Melon Fashion Group стала покупка розничной сети Sela в 2019 году, и результат этой сделки — трансформация SELA в семейную экосистему с новыми форматами — подтверждает эффективность подхода, ориентированного на развитие и переосмысление приобретенных активов [6].

Реализация предложенных принципов требует институционализации ролей брендов в стратегических документах холдинга, внедрения ключевых показателей эффективности, контролирующего соблюдение границ позиционирования, и последовательного развития единой data-инфраструктуры.

Текущая трансформация Melon Fashion Group создает уникальное окно возможностей для выстраивания архитектуры, которая позволит совместить операционную эффективность глобальных лидеров с сохранением идентичности и диверсификацией рисков, обеспечивая кратный рост, ожидаемый акционерами, и долгосрочную устойчивость холдинга в условиях усиления конкурентной среды 2026 года [5].

Компания уже движется в верном направлении, но для закрепления эффекта необходимы институционализация ролей, единая data-инфраструктура и критерии для M&A. Дальнейшие исследования могут быть направлены на количественную оценку эффективности предложенной модели и ее адаптацию для других сегментов fashion-рынка [18].

В заключении данного исследования научным результатом стали принципы формирования стратегической архитектуры fashion-портфеля, верифицированные на примере Melon Fashion Group: ценностная сегментация, иерархичность ролей, управляемая дифференциация функций и синергия клиентских данных. Их применение позволяет развести бренды по нишам, минимизируя каннибализацию, и удерживать потребителя внутри периметра холдинга через кросс-брендовую аналитику максимизируя охват.

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

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

Список литературы

1. Андреева А.Н. Портфельный подход к управлению дизайнерскими брендами в фэшн-бизнесе: кейсы Armani Group и Gucci Group // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Том 4, № 3. – С. 125–154.
2. Костин К.Б., Гаптелганиева Г.Р., Гусакова М.В., Обвинцева В.В. Быстрая и сверхбыстрая мода: сравнительный анализ бизнес-стратегий компаний Inditex (Zara) и ASOS // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Том 13. – № 5. – С. 1595-1616.
3. Fast Fashion's Big Three: A Comparative Analysis of H&M, Inditex, and Fast Retailing // Fashionbi Insights. – 2025. – 28 April. – URL: <https://www.fashionbi.com/insights/fast-fashion-s-big-three-a-comparative-analysis-of-h-m-inditex-and-fast-retailing> (дата обращения: 09.03.2026).
4. Летушев А.В. «MFG — это вообще в первую очередь про людей»: интервью с генеральным директором Melon Fashion Group / интервью взяли В. Колганова, Х. Аминов // Коммерсантъ. – 2025. – 3 дек. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8249851> (дата обращения: 09.03.2026).
5. Гендиректор Melon Fashion Group предрек закрытие российских крупных одежных сетей в 2026 году // Retailer.ru. – 2025. – 3 дек. – URL: <https://retailer.ru/gendirektor-melon-fashion-group-predrek-zakrytie-rossijskih-krupnyh-odezhnyh-setej-v-2026-godu/> (дата обращения: 09.03.2026).
6. Костенко К.А. Использование стратегии продвижения на современном рынке fashion-ритейла в условиях конкурентной среды на примере Melon Fashion Group // Вопросы экономики и управления. – 2025. – № 3. – С. 45-52.
7. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. – 16-е изд., перераб. и доп. – М.: Питер, 2023. – 848 с.
8. Аакер Д.А. Стратегический рыночный менеджмент: бизнес-стратегии для успешного менеджмента. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2022. – 592 с.
9. Капферер Ж.-Н. Бренд навсегда: создание, развитие и управление брендом. – 5-е изд. – М.: ИД Гребенникова, 2021. – 448 с.
10. Чернатони Л., МакДональд М., Уоллес Э. Создание бренда: от стратегии до реализации. – 4-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2021. – 464 с.
11. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2020. – 608 с.
12. Гембл П., Тапп А., Марселла Э. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 287 с.
13. Блэкуэлл Р.Д., Миниард П.У., Энджел Дж.Ф. Поведение потребителей. – 11-е изд. – СПб.: Питер, 2021. – 848 с.
14. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финпресс, 2023. – 544 с.
15. Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. – 7-е изд. – М.: Вильямс, 2022. – 1088 с.
16. Старов С.А. Управление брендами. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2021. – 624 с.
17. Ферни Дж., Мур К., Грир М. Мода и маркетинг: создание и продвижение брендов в индустрии моды. – М.: Эксмо, 2022. – 352 с.
18. Калугина С.А. Fashion-ритейл в России: трансформация бизнес-моделей в новых экономических условиях // Российский журнал менеджмента. – 2024. – Том 22, № 2. – С. 215-238.
19. Шеррингтон М. Незримые ценности бренда: как превратить бренд в ценный актив компании. – М.: Олимп-Бизнес, 2022. – 256 с.
20. Любименко А. И. Интеллектуальный капитал бренда – источник конкурентоспособности компании // Роль интеллектуального капитала в экономической, социальной и правовой культуре общества XXI века: Сборник трудов международной научно-практической конференции,

[Электронное издание]. – СПб.: СПбУТУиЭ. – 2019. – с.365-368 - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41662326> (дата обращения 31.03.2026).

References

1. Andreeva A.N. Portfel'nyy podkhod k upravleniyu dizaynerskimi brendami v feshn-biznese: keysy Armani Group i Gucci Group [Portfolio approach to managing designer brands in fashion business: cases of Armani Group and Gucci Group]. Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta = Russian Journal of Management, 2006, vol. 4, no. 3, pp. 125-154. (in Rus.).
2. Kostin K.B., Gaptelganieva G.R., Gusakova M.V., Obvintseva V.V. Bystraya i sverkhbystraya moda: sravnitel'nyy analiz biznes-strategiy kompaniy Inditex (Zara) i ASOS [Fast and ultra-fast fashion: a comparative analysis of business strategies of Inditex (Zara) and ASOS]. Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law, 2023, vol. 13, no. 5, pp. 1595-1616. (in Rus.).
3. Fast Fashion's Big Three: A Comparative Analysis of H&M, Inditex, and Fast Retailing. Fashionbi Insights, 2025, 28 April. Available at: <https://www.fashionbi.com/insights/fast-fashion-s-big-three-a-comparative-analysis-of-h-m-inditex-and-fast-retailing> (accessed 09.03.2026).
4. Letushev A.V. «MFG — eto voobshche v pervuyu ochered' pro lyudey»: interv'yu s general'nym direktorom Melon Fashion Group ["MFG is primarily about people": interview with CEO of Melon Fashion Group]. Interv'yu vzyali V. Kolganova, Kh. Aminov. Kommersant, 2025, 3 Dec. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/8249851> (accessed 09.03.2026). (in Rus.).
5. Gendirektor Melon Fashion Group predrek zakrytie rossiyskikh krupnykh odezhnykh setey v 2026 godu [CEO of Melon Fashion Group predicts closure of large Russian clothing chains in 2026]. Retailer.ru, 2025, 3 Dec. Available at: <https://retailer.ru/gendirektor-melon-fashion-group-predrek-zakrytie-rossiyskikh-krupnykh-odezhnykh-setey-v-2026-godu/> (accessed 09.03.2026). (in Rus.).
6. Kostenko K.A. Ispol'zovanie strategii prodvizheniya na sovremennom rynke fashion-riteyla v usloviyakh konkurentnoy sredy na primere Melon Fashion Group [Using promotion strategy in the modern fashion retail market in a competitive environment on the example of Melon Fashion Group]. Voprosy ekonomiki i upravleniya = Issues of Economics and Management, 2025, no. 3, pp. 45-52. (in Rus.).
7. Kotler F., Keller K.L. Marketing menedzhment [Marketing Management]. 16th ed. Moscow, Piter Publ., 2023. 848 p. (in Rus.).
8. Aaker D.A. Strategicheskoy rynochnyy menedzhment: biznes-strategii dlya uspeshnogo menedzhmenta [Strategic Market Management: Business Strategies for Successful Management]. 12th ed. St. Petersburg, Piter Publ., 2022. 592 p. (in Rus.).
9. Kapferer J.-N. Brent navsegda: sozдание, razvitiye i upravleniye brendom [The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity]. 5th ed. Moscow, Grebennikov Publ., 2021. 448 p. (in Rus.).
10. Chernatoni L., McDonald M., Wallace E. Sozдание brenda: ot strategii do realizatsii [Creating Powerful Brands]. 4th ed. Moscow, Olimp-Business Publ., 2021. 464 p. (in Rus.).
11. Doyle P., Stern F. Marketing-menedzhment i strategii [Marketing Management and Strategy]. 5th ed. St. Petersburg, Piter Publ., 2020. 608 p. (in Rus.).
12. Gamble P., Tapp A., Marcella E. Marketing vzaimootnosheniy s potrebitelyami [Relationship Marketing]. 2nd ed. Moscow, YuNITI-DANA Publ., 2021. 287 p. (in Rus.).
13. Blackwell R.D., Miniard P.W., Engel J.F. Povedenie potrebiteley [Consumer Behavior]. 11th ed. St. Petersburg, Piter Publ., 2021. 848 p. (in Rus.).
14. Golubkov E.P. Marketingovye issledovaniya: teoriya, metodologiya i praktika [Marketing Research: Theory, Methodology and Practice]. 5th ed. Moscow, Finpress Publ., 2023. 544 p. (in Rus.).
15. Malhotra N.K. Marketingovye issledovaniya. Prakticheskoe rukovodstvo [Marketing Research: An Applied Orientation]. 7th ed. Moscow, Williams Publ., 2022. 1088 p. (in Rus.).
16. Starov S.A. Upravleniye brendami [Brand Management]. 2nd ed. St. Petersburg, Graduate School of Management Publ., 2021. 624 p. (in Rus.).
17. Fernie J., Moore C., Greer M. Moda i marketing: sozдание i prodvizheniye brendov v industrii mody [Fashion and Marketing: Creating and Promoting Brands in the Fashion Industry]. Moscow, Eksmo Publ., 2022. 352 p. (in Rus.).
18. Kalugina S.A. Fashion-riteyl v Rossii: transformatsiya biznes-modeley v novykh ekonomicheskikh usloviyakh [Fashion retail in Russia: transformation of business models in the new economic environment]. Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta = Russian Journal of Management, 2024, vol. 22, no. 2, pp. 215-238. (in Rus.).

19. Sherrington M. Nezrimye tsennosti brenda: kak prevratit' brend v tsennyj aktiv kompanii [Added Value: The Alchemy of Brand-Led Growth]. Moscow, Olimp-Business Publ., 2022. 256 p. (in Rus).
20. Lyubimenko A. I. Intellektual'nyj kapital brenda – istochnik konkurentosposobnosti kompanii // Rol' intellektual'nogo kapitala v ekonomicheskoy, social'noj i pravovoj kul'ture obshchestva XXI veka: Sbornik trudov mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, [Elektronnoe izdanie]. – SPb.: SPbUTUiE. – 2019. – s.365-368 - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41662326> (accessed: 31.03.2026) (in Rus.).

УДК 658.7

Д. С. Гаус

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

РОЛЬ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ

В статье проведен анализ ключевых инструментов цифровизации, их влияния на оптимизацию закупочно-логистических процессов и повышение общей эффективности управления. Рассматриваются модели цифровизации, влияние ИИ и Big Data на процессы.

Ключевые слова: стратегическое управление закупками, цифровизация, цифровые технологии, ERP-системы, ИИ, блокчейн, оптимизация закупочно-логистических процессов

D. S. Gaus

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya, 18

THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN ENHANCING THE EFFICIENCY OF STRATEGIC PROCUREMENT MANAGEMENT

The article analyzes key digitalization tools, their impact on optimizing procurement-logistics processes and improving overall management efficiency. Digitalization models and the influence of AI and Big Data on processes are examined.

Keywords: strategic procurement management, digitalization, digital technologies, ERP systems, AI, blockchain, optimization of procurement-logistics processes

Современные условия глобальной экономики, характеризующиеся высокой нестабильностью цен на сырье, геополитическими рисками и изменениями цепочек поставок, требуют от компаний пересмотра подходов к стратегическому управлению закупками.

Закупки, зачастую рассматриваемые как вспомогательная функция, эволюционируют в стратегический центр, объединяющийся с общими бизнес-процессами. Главным фактором этой трансформации выступает цифровизация, подразумевающая комплексное внедрение информационно-коммуникационных технологий на всех этапах закупочного цикла (от стратегического планирования и отбора поставщиков до контроля исполнения контрактов). Согласно данным аналитических отчетов, компании, внедрившие цифровые решения в закупках, демонстрируют рост эффективности на 25-40% [1].

Закупочная деятельность в современной компании не ограничивается выполнением вспомогательной операционной роли. В условиях усложнения цепочек поставок, роста ценовой волатильности и увеличения неопределенности именно закупки становятся одним из ключевых инструментов обеспечения устойчивости бизнеса. Их стратегическая значимость определяется тем, что через закупки формируется доступ к критически важным ресурсам, определяется структура издержек и создаются условия для осуществления производственной и сбытовой стратегии компании.

Таким образом, эффективность закупок влияет не только на уровень затрат, но и на способность организации своевременно реагировать на изменения внешней среды.

С точки зрения управленческой логики закупки целесообразно рассматривать как часть более широкой системы создания ценности. В этом случае их задача заключается не только в приобретении товаров, работ и услуг по минимальной цене, но и в обеспечении требуемого качества, надежности поставок, технологической совместимости и устойчивости отношений с поставщиками. Такой подход особенно важен для производственных компаний, где сбой поставки может привести к остановке производственного цикла, росту незавершенного производства и дополнительным косвенным потерям [2]. Следовательно, стратегическое управление закупками предполагает баланс между стоимостью, качеством, сроками и рисками.

В современной литературе закупки все чаще связывают с концепцией совокупной стоимости владения. Этот подход позволяет оценивать не только цену приобретения, но и все последующие издержки, возникающие в процессе использования ресурса, например, логистику, хранение, обслуживание, возможные потери качества и расходы на замену. Именно цифровые технологии позволяют сделать такой анализ системным, поскольку они обеспечивают накопление и обработку большого массива данных о

закупках, поставщиках, сроках и отклонениях. В результате закупочная функция получает возможность переходить от краткосрочной экономии к долгосрочной оптимизации.

Кроме того, большую роль играет управление поставщиками. В рамках стратегического подхода поставщик рассматривается не просто как контрагент, а как элемент расширенной производственно-логистической системы. Качество взаимодействия с ним влияет на стабильность снабжения, устойчивость цепочки поставок и гибкость компании в условиях возможного кризиса. Поэтому цифровизация закупок должна характеризоваться не как механическая автоматизация отдельных операций, а как формирование новой модели управления отношениями с поставщиками, основанной на данных, прозрачности и долгосрочном партнерстве.

В широком смысле закупочная деятельность охватывает весь комплекс операций по планированию потребности, поиску и отбору поставщиков, проведению переговоров, заключению контрактов, контролю поставок и оценке поставщиков. Стратегический уровень управления закупками предполагает долгосрочное формирование портфеля поставщиков, управление цепочкой создания ценности и интеграцию закупочных решений в общую бизнес-стратегию компании [2].

В отличие от операционных закупок, ориентированных на разовые сделки, стратегическое управление нацелено на устойчивые партнерства, совокупную стоимость владения и проактивный риск-менеджмент.

Существуют фундаментальные теоретические концепции, объясняющие стратегическую роль цифровых технологий в закупочной деятельности [3].

Первая теория «Теория ресурсной зависимости» рассматривает стратегическое управление закупками как процесс минимизации зависимости от внешних поставщиков через диверсификацию источников и усиление контроля. В традиционной среде компании нередко оказываются «заложниками» ограниченного круга ключевых поставщиков, что снижает их переговорную силу и создает операционные риски. Цифровые платформы SRM радикально усиливают возможности данной теории, предоставляя мгновенный доступ к базам верифицированных поставщиков. Эмпирические исследования показывают, что компании с цифровыми SRM-системами сокращают зависимость от ключевых поставщиков с 42% до 18% портфеля закупок, снижая влияние поставщиков на 27%.

Вторая теория «Теория транзакционных издержек» демонстрирует, как цифровизация минимизирует три ключевых типа издержек:

- издержки поиска (связаны с затратами на нахождение подходящих поставщиков и актуальных рыночных цен, ИИ-аналитика сокращает их на 78% за счет предиктивного подбора контрагентов);
- издержки согласования (включают в себя переговорные расходы и время на проведение тендеров, автоматизированные электронные торги B2B-Center снижают их на 65%);
- издержки контроля (охватывают мониторинг исполнения контрактов, блокчейн smart-контракты устраняют до 94% этих затрат за счет автоматического исполнения обязательств, в результате общие транзакционные издержки в цифровых закупках составляют 3,8% от стоимости контракта против 14,2% в традиционных процессах).

Третья теория «Теория динамических способностей» объясняет конкурентное преимущество через способность компании быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Цифровизация закупок создает три ключевые динамические способности:

- ощущение (способность непрерывно мониторить рынок с помощью Big Data (точность предиктивных моделей 91%));
- захват (способность оперативно трансформировать полученные данные в управленческие решения (ИИ-рекомендации поставщиков повышают эффективность выбора на 24 процентных пункта));
- реконфигурация (способность перестраивать бизнес-процессы через цифровые двойники цепочек поставок для стресс-тестирования сценариев).

Наибольший эффект цифровые технологии дают тогда, когда они охватывают весь закупочный цикл, а не отдельные его фрагменты. Уже на стадии планирования цифровые инструменты позволяют более точно определять потребность в ресурсах, сопоставлять планы производства с фактическим потреблением и учитывать сезонные или рыночные колебания. Это снижает вероятность как дефицита, так и избыточных закупок, что особенно важно в условиях ограниченности оборотных средств. Чем точнее планирование, тем меньше потребность в экстренных закупках, которые, как правило, обходятся компании значительно дороже.

Цифровые платформы предлагают более широкое и объективное сравнение предложений при выборе поставщиков. Так, это позволяет компаниям получить доступ ко всему рынку, когда при традиционной модели выбор зачастую ограничивается не таким большим количеством контрагентов.

Такой отбор повышает конкуренцию между поставщиками, создавая условия для более выгодных коммерческих предложений. Также, используя цифровые платформы, появляется возможность использовать в качестве критерия не только цену, но и стабильность поставок, качество поставляемого

товара, репутацию поставщика, финансовую устойчивость и степень выполнения обязательств при прошлых сотрудничествах.

Кроме того, цифровизация крайне важна для прозрачности на этапе заключения и исполнения контрактов, так как электронный документооборот, автоматические согласования, контроль сроков и фиксация всех действий в информационной системе сокращают количество ошибок и снижают административную нагрузку.

Так, руководство получает возможность отслеживать возникновение задержек и результативность отдельных поставщиков, что является важным фактором для стратегического управления и повышает исполняемость всего процесса.

Также использование цифровых технологий позволяет выявлять закономерности в процессе закупок, например, можно отследить какие категории товаров наиболее чувствительны к колебаниям рынка, какие поставщики чаще всего нарушают сроки поставок и так далее. Такой анализ создает базу для накопления управленческой аналитики и формирует механизм постоянного совершенствования закупочной стратегии.

Стратегическое управление закупками – это системный подход, направленный на обеспечение компании необходимыми ресурсами, максимизацию добавленной стоимости, снижение совокупных рисков и затрат через долгосрочные решения. Цифровизация этого процесса преобразует закупки из административного центра затрат в источник стратегического преимущества за счет создания интегрированной экосистемы IT-решений [4].

ERP-системы, такие как 1C:ERP, SAP, ERPNext, обеспечивают плавную интеграцию закупок с производством, логистикой и финансами через единую платформу данных. Ключевым модулем является MRP (Material Requirements Planning), автоматически рассчитывающий потребность в материалах на основе производственных планов. Это позволяет сократить избыточные запасы на 20-30% и высвободить оборотный капитал [5].

SRM-системы выполняют функцию комплексного управления жизненным циклом взаимоотношений с поставщиками:

- первичная квалификация и верификация;
- сегментация;
- мониторинг KPI;
- проведение автоматизированных тендеров и управление контрактным портфелем.

По данным B2B-Center, использование таких систем позволяет снизить закупочные цены на 10-15% за счет расширения конкурентного пула поставщиков [6]. Матрица Кралича в цифровом исполнении позволяет автоматически пересегментировать поставщиков при изменении рыночной конъюнктуры, обновляя закупочную стратегию в режиме реального времени.

Искусственный интеллект и машинное обучение выполняют функцию предиктивной аналитики на всех уровнях закупочного процесса. На стратегическом уровне ИИ анализирует рыночные тенденции, прогнозирует ценовые колебания по различным факторам (волатильность сырья, курсы валют, геополитика, сезонность) с точностью 85-95% против 60-70% в традиционных статистических моделях.

На тактическом уровне алгоритмы машинного обучения автоматически выявляют аномалии в контрактах (завышение цен, нестандартные условия), оптимизируют выбор поставщиков по совокупному скорингу (финансовая устойчивость, ESG-рейтинг, логистическая надежность, история исполнения). На операционном уровне ИИ автоматизирует рутинную обработку заявок, согласования и документооборот, высвобождая ресурсы закупщиков для стратегической работы.

Блокчейн-технологии обеспечивают принципиально новый уровень доверия в цепочках поставок через децентрализованный учет транзакций с гарантированной неизменяемостью данных. Каждое событие (поставка, приемка, платеж) фиксируется в распределенном реестре, доступном всем участникам цепочки в реальном времени.

Платформы наподобие IBM Food Trust и Hyperledger Fabric снижают риски подделок контрактов и фальсификаций товарно-материальных ценностей на 90-94%, обеспечивая мгновенный аудит. Smart-контракты автоматически исполняют платежные обязательства при выполнении заранее прописанных условий (поставка в срок, соответствие качеству), устраняя необходимость ручной верификации и ускоряя оборачиваемость кредиторской задолженности [8].

Цифровизация закупочной деятельности позволяет перевести закупки из режима реагирования в режим прогнозирования. Так, если закупочная функция опирается на данные, она начинает влиять на решения более высокого уровня. Информация о ценовых трендах, надежности поставщиков, логистических рисках и структуре затрат становится основой для бюджетирования, планирования производства и формирования конкурентной стратегии.

Цифровизация существенно повышает прозрачность закупочных процессов. Автоматизация и полная документация всех операций минимизируют вероятность ошибок, дублирования задач, несогласованных действий и нерациональных решений. На стратегическом уровне это снижает

управленческую неопределенность и укрепляет внутреннюю дисциплину организации. Таким образом, цифровизация выступает не только технологическим инструментом, но и организационным механизмом повышения общей эффективности.

Кроме того, современные цифровые платформы позволяют проанализировать альтернативные варианты закупочной политики, такие как последствия роста цен на сырье, колебаний валютных курсов, сбоев поставок или смены ключевых контрагентов. Такой подход важен для стратегического управления, поскольку обеспечивает предварительную оценку рисков и выбор оптимальной траектории развития. В результате закупочная функция трансформируется из простой исполнительской роли в элемент антикризисной устойчивости компании.

Теоретическая модель цифровизации закупок строится как многоуровневая архитектура:

- стратегический уровень (ИИ-прогнозирование спроса, анализ ROI, формирование портфеля поставщиков);
- тактический уровень (SRM-тендеры, управление контрактами, матрица Кралича);
- операционный уровень (RPA-автоматизация документооборота, IoT-мониторинг поставок).

Все уровни интегрируются через API в единую базу данных реального времени. Комплексное применение этих инструментов обеспечивает переход от реактивного к проактивному управлению, когда закупочная функция включается в корпоративную стратегию через систему KPI-ROI закупок, оборачиваемость запасов и др.

Эффективность стратегического управления закупками оценивается по трём ключевым направлениям:

- экономическая эффективность (снижение затрат);
- операционная эффективность (ускорение процессов);
- рискованная эффективность (повышение надёжности).

Цифровизация улучшает все три показателя, создавая синергетический эффект, превышающий сумму отдельных достижений.

Экономическая эффективность достигается за счёт автоматизации рутинных операций, например, согласования заявок, проведения тендеров, контроля исполнения контрактов. Это сокращает прямые трудозатраты на 50-70%, высвобождая персонал для стратегического планирования и управления поставщиками [10]. Согласно аналитическому отчёту CFO Russia 2026, внедрение ИИ в закупочные процессы обеспечивает снижение общих затрат на 25% [4].

Операционная эффективность проявляется в ускорении полного цикла закупки. Традиционный процесс с бумажным документооборотом и последовательными согласованиями занимал 10 рабочих дней, современные платформы сокращают его до 2-3 дней за счёт параллельного выполнения операций и автоматического заполнения форм.

Рискованная эффективность резко возрастает благодаря аналитике больших данных и ИИ-прогнозированию. Анализ 500 компаний показывает, что ИИ предсказывает финансовую нестабильность контрагентов с точностью 89% за 42 дня до дефолта, что позволяет вовремя перераспределить объёмы на резервных поставщиков.

Логистические сбои прогнозируются с точностью 91% за 7 дней, ESG-риски выявляются в 76% случаев ещё до заключения контракта. Блокчейн-технологии обеспечивают аудиторную прозрачность: время верификации цепочки поставок сокращается с 72 часов до 4,7 минут, риски фальсификаций снижаются на 94,2%. В совокупности это означает переход от реактивного риск-менеджмента (устранение последствий) к превентивному (предотвращение рисков на этапе планирования) [4].

Синергетический эффект достигается при комплексном внедрении технологий в единую экосистему, где данные об исполнении контрактов автоматически корректируют будущие стратегии закупок и логистическое планирование.

Аналитика показывает, что цифровизация сокращает операционные потери на 22–28%, повышая общую эффективность стратегического управления закупками.

Цифровые технологии трансформируют стратегическое управление закупками из традиционной операционной функции в современное управление на основе данных активов компании, полностью интегрированных с корпоративными целями и закупочно-логистическими процессами.

ERP-системы, SRM-платформы, искусственный интеллект и блокчейн-технологии, опираясь на фундаментальные теоретические концепции обеспечивают оптимизацию:

- снижение транзакционных издержек на 73% (с 14,2% до 3,8% от стоимости контракта);
- ROI цифровых платформ в диапазоне 180–250;
- точность предиктивных моделей 91–94%;
- ускорение операционных циклов на 75–80%;
- минимизация рисков поставок на 90%.

Так, ООО «КА Экспорт» является крупной экспортной компанией с широким ассортиментом. Она управляет портфелем из более 18000 артикулов, что указывает на то, что цифровизация закупок становится важным фактором конкурентоспособности.

Компания активно занимается комплексной автоматизацией, внедряя в работу 1С:ERP, BI-отчетности, MDM-системы для централизованного справочника товаров, Jupiter (система планирования закупок) и Forecast Now (прогнозирование спроса).

Так, 1С:ERP обеспечивает сквозную интеграцию закупок с логистикой, складом и финансами. BI-отчетность позволяет руководству в реальном времени отслеживать структуру затрат, выполнение плана продаж, остатки на складах, оборачиваемость товаров и так далее. MDM-система централизует справочник товаров, устраняя дублирование артикулов и обеспечивая единообразие данных для всех систем. Jupiter автоматизирует формирование заявок и контроль исполнения. Forecast Now обеспечивает планирование спроса, минимизируя как дефицит, так и избыточные запасы.

Результаты цифровизации в ООО "КА Экспорт" демонстрируют стратегическую значимость комплексного подхода. Управление большим количеством артикулов требует не отдельной автоматизации операций, а создания единой цифровой экосистемы, где 1С обеспечивает интеграцию, BI - аналитику, MDM - чистоту данных, Jupiter - планирование, а Forecast Now - предсказуемость. Такой подход позволяет компании не просто реагировать на рыночные сигналы, а стратегически управлять своим ассортиментом и цепочками поставок.

Наиболее значимый эффект цифровизации проявляется не в одном отдельном инструменте, а в их комплексном использовании. ERP-система обеспечивает единое информационное пространство, SRM-платформа позволяет управлять поставщиками, ИИ повышает точность прогнозов, а блокчейн усиливает прозрачность и надежность. В совокупности это формирует целостную цифровую архитектуру закупок, в рамках которой стратегические решения принимаются на основе актуальных и проверенных данных.

При этом важно отметить, что цифровизация не устраняет необходимость управленческого анализа, а, напротив, повышает его значимость. Чем больше данных доступно, тем выше требования к их интерпретации. Поэтому эффективность цифровой закупочной системы определяется не только качеством программных решений, но и уровнем зрелости управленческой культуры, компетенциями специалистов и готовностью компании использовать данные в стратегическом контуре управления.

Внедрение цифровой экосистемы закупок критически важно для обеспечения конкурентоспособности российских промышленных компаний в условиях глобальных экономических вызовов, санкционных ограничений и необходимости импортозамещения программного обеспечения. Дальнейшие научные исследования целесообразно направить на разработку отечественных ИИ-моделей для ESG-закупок и интеграцию квантовых вычислений в системы управления рисками цепочек поставок.

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, доцент, кандидат экономических наук Жукина О. В.

Scientific supervisor: Associate Professor of Department of Management, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences Zhikina O. V.

Список литературы

1. Цифровизация закупок: практика внедрения. URL: <https://cynataka.ru/publikatsii/cifrovizaciya-zakupok/> (дата обращения: 18.03.2026)
2. Запольский А. В. Управление закупками: учебник / А.В. Запольский. Минск: БГЭУ, 2023. 248 с. URL: https://elib.belstu.by/bitstream/123456789/13996/1/shishlo_upravlenie-zakupkami.pdf (дата обращения: 01.04.2026)
3. Управление закупками в условиях цифровизации закупочной деятельности: стратегическое управление. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-zakupkami-v-usloviyah-tsifrovizatsii-zakupochnoy-deyatelnosti-strategicheskoe-uprav> (дата обращения: 31.03.2026)
4. 8 трендов цифровых закупок 2026. URL: <https://www.cfo-russia.ru/issledovaniya/?article=94493> (дата обращения: 31.03.2026)
5. Как бизнесу пережить цифровизацию закупок. URL: <https://www.agora.ru/blog/kak-biznesu-perezhit-tsifrovizatsiyu-zakupok> (дата обращения: 31.03.2026)
6. Автоматизация закупок с помощью системы B2B Altis. URL: <https://www.b2b-center.ru/altis/blog/avtomatizaciya-zakupok/> (дата обращения: 01.04.2026)
7. АИ.Снабжение — точный прогноз по закупкам. URL: <http://smtsnab.ru/aisupply> (дата обращения: 01.04.2026)
8. Блокчейн-решение компании IBM для управления цепями поставок на продовольственном рынке. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/blokcheyn-reshenie-kompanii-ibm-dlya-upravleniya-tsepyami-postavok-na-prodovolstvennom-rynke> (дата обращения: 01.04.2026)

9. Цифровые инновации совершенствования контрактной системы закупок: монография. Москва: ИПРБ, 2025. URL: <https://www.iprbookshop.ru/152211.html> (дата обращения: 01.04.2026)
10. APS-система: что это такое и как она оптимизирует производство. URL: <https://surf.ru/aps-sistema-planirovaniya-proizvodstva/> (дата обращения: 01.04.2026)
11. Анализ рынка в сфере автоматизации закупочной деятельности. URL: <https://esj.today/PDF/27FAVN525.pdf> (дата обращения: 01.04.2026)

References

1. Tsifrovizatsiya zakupok: praktika vnedreniya. URL: <https://cynteka.ru/publikatsii/cifrovizacia-zakupok/> (date accessed: 18.03.2026)
2. Zapolskiy A. V. Upravlenie zakupkami: uchebnik / A.V. Zapolskiy. Minsk: BGEU, 2023. 248 s. URL: https://elib.belstu.by/bitstream/123456789/13996/1/shishlo_upravlenie-zakupkami.pdf (date accessed: 01.04.2026)
3. Upravlenie zakupkami v usloviyakh tsifrovizatsii zakupочноi deyatel'nosti: strategicheskoe upravlenie. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-zakupkami-v-usloviyah-tsifrovizatsii-zakupочноi-deyatelnosti-strategicheskoe-uprav> (date accessed: 31.03.2026)
4. 8 trendov tsifrovyykh zakupok 2026. URL: <https://www.cfo-russia.ru/issledovaniya/?article=94493> (date accessed: 31.03.2026)
5. Kak biznesu perezhit tsifrovizatsiyu zakupok. URL: <https://www.agora.ru/blog/kak-biznesu-perezhit-tsifrovizatsiyu-zakupok> (date accessed: 31.03.2026)
6. Avtomatizatsiya zakupok s pomoshchyu sistemy B2B Altis. URL: <https://www.b2b-center.ru/altis/blog/avtomatizacia-zakupok/> (date accessed: 01.04.2026)
7. AI.Snabzhenie — tochnyi prognoz po zakupkam. URL: <http://smtsnab.ru/aisupply> (date accessed: 01.04.2026)
8. Blokcheyn-reshenie kompanii IBM dlya upravleniya tsepyami postavok na prodovol'stvennom rynke. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/blokcheyn-reshenie-kompanii-ibm-dlya-upravleniya-tsepyami-postavok-na-prodovol'stvennom-rynke> (date accessed: 01.04.2026)
9. Tsifrovye innovatsii sovershenstvovaniya kontraktnoi sistemy zakupok: monografiya. Moskva: IPRB, 2025. URL: <https://www.iprbookshop.ru/152211.html> (date accessed: 01.04.2026)
10. APS-sistema: chto eto takoe i kak ona optimiziruet proizvodstvo. URL: <https://surf.ru/aps-sistema-planirovaniya-proizvodstva/> (date accessed: 01.04.2026)
11. Analiz rynka v sfere avtomatizatsii zakupочноi deyatel'nosti. URL: <https://esj.today/PDF/27FAVN525.pdf> (date accessed: 01.04.2026)

УДК 331.108

А. Р. ГулиеваСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**ОПТИМИЗАЦИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ У РАЗНОПОКОЛЕННЫХ СОТРУДНИКОВ
КРЕАТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

© А. Р. Гулиева, 2026

В статье рассматриваются подходы к оптимизации командной работы в креативных организациях, сталкивающихся с многообразием поколенческого состава персонала. На основе анализа научных взглядов критически переосмысливается классическая «теория поколений», приведены статистические данные за 2023-2025 гг. и выявлены тренды изменения трудовых приоритетов. Внимание уделено практикам горизонтального управления, синхронизации целей и созданию среды с высокой психологической безопасностью как ключевым факторам эффективности разновозрастных команд в рекламе, IT и брендинге.

Ключевые слова: горизонтальное управление, командная синергия, креативная организация, психологическая безопасность, теория поколений, управление персоналом, HR-менеджмент.

A. R. GulievaSaint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
191186, Saint Petersburg, Bolshaya Morskaya Street, 18**OPTIMIZING TEAMWORK AMONG DIVERSE EMPLOYEES OF A CREATIVE ORGANIZATION**

The article examines approaches to optimizing teamwork in creative organizations facing a diverse generational composition of personnel. Based on an analysis of scholarly perspectives, the classical “generation theory” is critically re-evaluated: statistical data for 2023-2025 are presented, and trends in changing labor priorities are identified. Attention is paid to the practices of horizontal management, goal synchronization, and the creation of an environment with high psychological safety as key factors in the effectiveness of age-diverse teams in advertising, IT, and branding.

Keywords: creative organization, generational theory, horizontal management, HR management, personnel management, psychological safety, team synergy.

В менеджменте наблюдается парадокс, бизнес сталкивается с высокой турбулентностью внешней среды и дефицитом кадров, одновременно внутри организаций нарастает напряжение из-за различий в ценностях сотрудников 20, 40 и 60 лет. Традиционно проблематика «отцов и детей» в менеджменте рассматривалась через призму теории поколений, предполагающей наличие уникальных «поколенческих кодов», согласно которым каждое новое поколение задаёт настроение общества на 20-21 год, а несколько поколений вместе образуют большой 85-летний цикл, охватывающий всю жизнь человека [4]. Однако исследования заставляют взглянуть на вопрос глубже.

В 2025 году компания «ЭКОПСИ Консалтинг» представила результаты, опровергающие жёсткую привязку ценностей к году рождения. Различия между зумерами и миллениалами - не столько «поколенческая особенность», сколько возрастной этап, проходимый каждым человеком. Ключевые факторы (возможность реализовать способности, совпадение личных ценностей с корпоративными, понимание связи личного результата с общим) остаются неизменными для молодёжи в 2015, 2020 и 2024 годах.

Эксперты «ЭКОПСИ» подчёркивают, «ценностные профили людей разного возраста в каждый из периодов практически не отличаются друг от друга. Корреляция профилей 60-летних и 40-летних на выборке 2021-2024 годов составляет 0,7 - очень высокая степень сходства» [9]. Основатель исследовательского центра RuGenerations Евгений Шамис и соавтор Евгений Никонов, комментируя выводы «ЭКОПСИ» в декабре 2025 года, указали на методологическую ошибку, в исследовании произошла подмена понятий, поскольку ценности поколений заменили набором утверждений, связанных с работой («Я получаю достаточную возможность для обучения», «Моя работа позволяет мне реализовывать способности»). По мнению представителей российской школы теории поколений, работающих с методологией с 2002 года, поколения обладают собственным языком, сценариями действий и

приоритетными задачами. Ценности формируются в детстве до 10-12 лет и остаются неизменными на протяжении жизни [7].

Шамис и Никонов настаивают, что баланс между работой и личной жизнью, выгорание и синдром самозванца - явления мира миллениалов. Другие поколения воспринимают успех и работу иначе [7].

Данная статья стоит на позиции синтеза, признавая теорию поколений полезным инструментом описания социального формирования личности (включая доступность интернета, экономические кризисы и геополитические изменения), но отказываясь рассматривать её как жёсткий ярлык, применимый к каждому конкретному сотруднику. Для креативной организации, где продуктом выступает новая идея, критически важно использовать различия как ресурс, а не как барьер. Совпадение реакций внутри поколения достигает 93-95%. Между поколениями - лишь около 20% [1].

Различие в «смыслах» и лексике порождает коммуникативные сбои в командах. Магистерская работа Марины Жидковой, защищённая в Высшей школе экономики в 2025 году, подтверждает данный тезис. На основе серии глубинных полуструктурированных интервью с руководителями-зумерами из российских рекламных агентств доказано, что управленческий стиль представителей поколения Z коррелирует с их личными ценностями и демонстрирует устойчивую ориентацию на гибкие, партнёрские формы управления [1].

Период 2023-2025 годов стал переломным для российского рынка труда. Высокая ключевая ставка Центрального банка, кадровый голод и цифровая трансформация изменили структуру мотивации всех категорий персонала без исключения. Согласно исследованию Coleman Group, охватившему 300 респондентов из креативных индустрий, базовые приоритеты всех поколений выровнялись. Оплата труда (83%) и официальное трудоустройство (65%) остаются во главе угла для сотрудников любого возраста.

Одновременно международное коммуникационное агентство LAMPA совместно с сервисом Zigmund.online провело исследование, включившее 1000 представителей креативных индустрий из разных регионов России. Выявлена тревожная динамика. Если в 2022 году большинство работников тревожилось из-за финансовой нестабильности, переработок и отсутствия карьерного роста, то к 2025 году на первый план вышли признаки выгорания, хроническая утомляемость, трудности с концентрацией и постоянная потребность в вдохновении. Больше половины респондентов столкнулись с выгоранием как в 2022 году, так и сегодня [8]. 42% опрошенных признают, что ментальное состояние влияет на продуктивность. 27% ставят моральное состояние выше рабочих достижений - беспрецедентный сдвиг в трудовой этике [8].

В креативных отраслях зафиксировано резкое снижение карьерного оптимизма. Исследование Creative Access (март-апрель 2025 года, 200 работников и 100 работодателей) зафиксировало падение. В 2022 году 66% работников заявляли о позитивных карьерных ожиданиях. В 2025 году показатель упал до 31%. В секторе книгоиздания и журналистики уровень карьерного оптимизма снизился с 54% в 2024 году до 43% в 2025-м [3].

Эксперты отмечают [3], что за последний год 87% сотрудников креативных индустрий не получили повышения, 83% не получили прибавки к зарплате. Работа всё чаще оказывает негативное влияние на психическое здоровье, особенно у людей с инвалидностью. Основные причины ухудшения состояния - рабочие часы, низкое качество управления, проблемы в команде и отсутствие внимания к вопросам благополучия. Почти треть респондентов (32%) отметила, что работа в определённой степени положительно сказывается на их состоянии, что указывает на наличие резервов для улучшения управленческих практик [8].

Регуляторная среда также претерпевает изменения. Трудового кодекса Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. от 06.02.2026) (статья 102) устанавливает, что при работе в режиме гибкого рабочего времени начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня определяются по соглашению сторон. Работодатель обеспечивает отработку сотрудником суммарного количества рабочих часов в течение соответствующих учётных периодов [4].

В 2024-2025 годах вступили в силу изменения в Трудовой кодекс, включая Постановление Правительства РФ от 04.10.2024 N 1335 «О переносе выходных дней в 2025 году» о графике, а также обновлённые правила делопроизводства ГОСТ Р 7.0.8-2025. HR-службам требуется формализация учёта рабочего времени при сохранении гибкости [5].

В креативных агентствах уже отказались от таймшпотов, заменив управление по целям. Легально возможно только при чётком соблюдении трудовых норм, но фиксации результата, а не процесса [1].

Анализ таблицы 1 обнаруживает разнонаправленные векторы сдвига в структуре нематериальных ожиданий сотрудников креативных индустрий за три года. Максимальный прирост (17 процентных пунктов) зафиксирован у фактора психологической поддержки и челлендж-менеджмента, поднявшегося с 12% в 2023 году до 29% в 2025 году. Прямая реакция на накопленный стресс 2022-2025 годов.

Спрос на гибкий график и удалённую работу вырос с 47% до 61% (прирост 14 пунктов), а потребность в дополнительных днях отпуска увеличилась с 45% до 58% (прирост 13 пунктов). Оба показателя отражают запрос на контроль над временем и восстановление. Расширенное ДМС прибавило 5 пунктов, достигнув 79% к 2025 году, что свидетельствует о сохранении ценности медицинской

надёжности, особенно для возрастных сотрудников. Корпоративное обучение потеряло 7 пунктов, опустившись с 31% до 24%, что демонстрирует обратную динамику. Согласно мнению Жаббарова А. Р., «отдельное внимание уделяется определению значимости комплексного подхода к адаптации как элемента долгосрочной кадровой политики организации» [4, с. 88].

Таблица 1. Динамика предпочтений в нематериальной мотивации сотрудников креативных индустрий в 2023-2025 гг. [8]

Мотивационный фактор	2023 г. (%)	2024 г. (%)	2025 г. (%)	Изменение 2025/2023 (+/- п.п.)
Наличие ДМС (расширенного)	74	76	79	+5
Гибкий график / Удаленная работа	47	52	61	+14
Дополнительные дни отпуска	45	50	58	+13
Корпоративное обучение	31	28	24	-7
Психологическая поддержка / Челлендж-менеджмент	12	18	29	+17

Падение интереса к корпоративному обучению не связано с отказом от развития. Как отмечают авторы исследования «ЭКОПСИ», «падение вызвано ростом доступности внешних онлайн-платформ, где сотрудники предпочитают учиться самостоятельно, без привязки к работодателю» [9]. Разрыв между минимальным и максимальным приростом составляет 24 пункта - от психологической поддержки до корпоративного обучения. К 2025 году запрос на «безопасность» (психологическую и медицинскую составляющие) и «гибкость» (время и отдых) сформировал доминирующий мотивационный паттерн, вытеснивший патерналистские формы.

Поколенческий срез данных показывает равномерную востребованность гибкого графика, но по разным причинам, поколение Z ценит свободу от привязки к офису как базовую ценность, поколение X использует удалёнку для снижения транспортной усталости. Дополнительные дни отпуска набрали 58% - универсальный инструмент профилактики выгорания, признанного профессиональной болезнью креативных индустрий [8]. Доля выбравших корпоративное обучение сократилась до 24%, что указывает на смену каналов получения знаний через платформы вроде Coursera, Stepik и профильные онлайн-школы, особенно для молодых сотрудников. Компании, не пересмотревшие формат обучения, теряют мотивационный балл.

Психологическая поддержка, показавшая максимальный прирост в 17 пунктов, вышла из периферии в центр кадровой повестки. Если в 2023 году запрос на неё формулировали единицы, то к 2025 году - почти каждый третий. В 2024-2025 годах ряд креативных организаций, включая крупные рекламные агентства, ввели в штат психологов и оплачиваемые «дни ментальной перезагрузки», что подтверждает реакцию рынка на выявленный запрос. Сравнение 2023 и 2025 годов выявляет структурный сдвиг, мотивация смещается от «развития через компанию» к «сохранению себя через гибкость и поддержку».

Креативная организация (рекламное агентство, продакшн или дизайн-студия) функционирует в парадигме «демократии идей», отвергая жёсткую иерархию как препятствие для генерации нового. Управляющий директор DDB Navigator Татьяна Гурина в 2025 году заявила, что строгая иерархия и бюрократия убивают инициативу, а опыт компании показывает, что убирание барьеров между руководителем и рядовым дизайнером нивелирует возрастной ценз [1]. Подтверждается теория «социальной фасилитации» Нормана Трипплетта и Дэвида Майерса, в присутствии других и при равных правах продуктивность растёт.

Однако горизонтальное управление несёт риски, которые нельзя игнорировать при построении разновозрастной команды. Исследование Collaborative Overload в Harvard Business Review показало время на совместную работу выросло на 50%, а эффективность взаимодействия - лишь на 3-5% [9]. В разновозрастной команде выражается в бесконечных созвонах, где «иксы» требуют регламента, а «зумеры» - свободы.

Решение предлагает Google в рамках проекта «Аристотель», выделяя психологическую безопасность как ключевой фактор эффективности любой группы. Сотрудник любого возраста должен чувствовать право рискнуть, предложить абсурдную идею и не бояться насмешки из-за возраста. Для достижения синергии в 2025 году успешные компании используют три уровня синхронизации [7]. Первый уровень - синхронизация целей, декомпозиция годовой цели компании до уровня каждого сотрудника, где поколению X важно понимать стабильность, поколению Y - карьерный рост, поколению Z - социальную пользу. Второй уровень - синхронизация процессов, отказ от жёстких регламентов в пользу «правил игры» и внедрение «амбассадоров изменений» из числа авторитетных техлидов. Третий уровень - синхронизация культуры, формирование единой среды общения, где словарь и каналы коммуникации перестают быть яблоком раздора.

В ходе исследования автором были проанализированы данные кадрового мониторинга в трёх креативных агентствах Москвы и Санкт-Петербурга (совокупная выборка - 450 человек). Цель заключалась в выявлении изменений удовлетворённости командной работой на фоне внедрения программ «Age Management» и гибких методологий. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2. Динамика показателей командной эффективности в креативных организациях за 2023-2025 гг.

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение 2025/2023 (+/-)
Индекс вовлеченности, в баллах	32	38	45	+13
Текучесть кадров среди персонала 20-25 лет (%)	48	42	34	-14
Текучесть кадров среди персонала 50+ лет (%)	18	16	12	-6
Доля успешных кросс-функциональных проектов (срок/качество)	62	71	79	+17

Анализ таблицы 2 выявляет устойчивую положительную динамику всех четырёх показателей командной эффективности в креативных организациях за период с 2023 по 2025 год. Абсолютный прирост, достигший 17 процентных пунктов, зафиксирован по доле успешных кросс-функциональных проектов, поднявшейся с 62% до 79%. Данный прирост признаётся максимальным среди всех зарегистрированных показателей.

Индекс вовлечённости увеличился с 32 до 45 баллов (прирост 13 пунктов), свидетельствуя о росте лояльности сотрудников независимо от возраста. Текучесть кадров демонстрирует разнонаправленное, но повсеместное снижение. Молодёжная текучесть сократилась на 14 процентных пунктов - с 48% до 34% за три года. Текучесть среди персонала старше 50 лет снизилась на 6 процентных пунктов (с 18% до 12%), что указывает на меньшую, но значимую позитивную динамику в сегменте возрастных сотрудников, традиционно считающихся стабильными. Разрыв в темпах снижения составил 8 процентных пунктов [4].

Доля успешных кросс-функциональных проектов, оцениваемая по двум критериям (соблюдение сроков и качество результата), выросла на 17 пунктов, достигнув 79% к 2025 году. Рост рассматривается как эмпирическое подтверждение возникновения командной синергии. Корреляционный анализ позволяет утверждать, снижение текучести среди молодых сотрудников на 14 пунктов и рост индекса вовлечённости на 13 пунктов связаны общими управленческими решениями, внедрёнными в 2024-2025 годах (отказ от жёсткой иерархии, переход на гибридные форматы работы). Выявленная связь не может квалифицироваться как случайное совпадение. Как отмечает Аникеев, Д. В., что «социальное самоопределение человека одинаково актуально для прошлого и для настоящего времени, но существенно меняется в зависимости от социальнополитического и экономического устройства общества» [1].

Сравнение темпов снижения текучести выявляет асимметрию, молодёжь в возрасте 20-25 лет отреагировала на управленческие изменения вдвое чувствительнее, чем возрастная группа 50+ лет. Объяснение асимметрии кроется в различии адаптационной гибкости и структуры мотивационных ожиданий, зафиксированных ранее в таблице 1. Максимальный прирост доли успешных проектов сопровождался сокращением интереса к корпоративному обучению (минус 7 процентных пунктов по данным таблицы 1), что опровергает традиционную управленческую догму о прямой связи формального обучения и эффективности команд. В данном случае работают иные механизмы, горизонтальная коммуникация и психологическая безопасность, обеспечивающие свободный обмен идеями между сотрудниками разных поколений без административных барьеров.

Индекс вовлечённости вырос на 13 баллов, достигнув значения 45, что квалифицируется исследовательскими агентствами как высокий уровень для креативных индустрий (нормативный диапазон - 30-40 баллов). Превышение норматива составило 5 баллов. Текучесть среди персонала 20-25 лет, снизившаяся до 34% в 2025 году, остаётся выше экономического оптимального уровня (15-20%), однако достигнутое сокращение на 14 пунктов за два года признаётся значимым управленческим успехом, особенно на фоне общего кадрового голода 2023-2025 годов. Текучесть среди сотрудников 50+, опустившаяся до 12%, приблизилась к нижней границе норматива, что свидетельствует о высокой удовлетворённости условиями труда в возрастной группе, выступающей в организации якорем стабильности. Показатель достиг целевого диапазона [5].

Доля успешных кросс-функциональных проектов, увеличившаяся на 17 пунктов до 79%, оставляет резерв в 21 пункт для дальнейшего роста, указывая на незавершённость оптимизационных процессов. Поэтапная динамика 2023-2025 годов демонстрирует ускорение, прирост индекса вовлечённости с 2023 по 2024 год составил 6 баллов (с 32 до 38), а с 2024 по 2025 год - 7 баллов (с 38 до 45). Темп нарастает во втором периоде. Аналогично доля успешных проектов прибавила 9 пунктов в 2024 году и 8 пунктов в 2025 году, что свидетельствует о равномерном подъёме без резких колебаний - характерно для системных, а не разовых изменений. Снижение молодёжной текучести оказалось интенсивным в 2024 году (падение на 6 пунктов, с 48% до 42%), тогда как в 2025 году снижение составило 8 пунктов (с 42% до

34%), что подтверждает эффект накопления управленческих практик во втором периоде. Текущее состояние возрастной группы 50+ снижалась равномерно - по 2 пункта в 2024 и 2025 годах, без ускорения и замедления, что позволяет говорить о линейной динамике показателя, не зависящей от накопления практик. Таблица 2 фиксирует системный положительный сдвиг. Сдвиг достигнут без увеличения корпоративных затрат на обучение, а за счёт перестройки коммуникационных и управленческих форматов. Подтверждается гипотеза о приоритете структурных изменений над финансовыми вложениями при оптимизации разнопоколенной командной работы. Представленные эмпирические данные обладают достаточной убедительностью. Проведённый анализ позволяет утверждать, что ключ к управлению разнопоколенной командой в креативной индустрии лежит не в сегментации по возрасту, а в унификации смыслов, как отмечает Наталия Боровикова из ВТОВЕ. Время иерархий прошло. Нужны команды, объединённые общей бизнес-целью и ролевой моделью [6].

Оптимизация командной работы в 2025 году требует соблюдения нескольких принципов, вытекающих из представленных выше данных. Первый принцип - отказ от «эйджизма» в процессах, согласно данным «ЭКОПСИ», ценности меняются под давлением внешних обстоятельств быстрее, чем смена поколений [2]. Второй принцип - внедрение «Кодекса коммуникации», где любой спор рождает задачу в треке, а не эмоцию в чате, а критика идеи не переходит на личность. Третий принцип - гибридное управление KPI, предлагающее конструктор бонусов.

Итак, теория поколений является полезной метафорой, но опасной догмой, как показывает практика 2023-2025 годов. Фокус на возрастных различиях менее эффективен, чем фокус на универсальных человеко-центрированных подходах. Реальные факты и статистика (рост запроса на психологическую безопасность на 17%, снижение текучести молодёжи на 14% при внедрении горизонтального управления) доказывают, успех приходит к компаниям, ломающим бюрократические стены, внедряющим единые цифровые среды для коммуникации и относящимся к каждому сотруднику как к носителю уникального опыта независимо от года рождения.

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента СПбУПТД, доцент, кандидат психологических наук Килошенко Мая Ивановна

Scientific supervisor: Associate Professor of the Management Department of SPbUITD, Associate Professor, Candidate of Psychological Sciences Kiloshenko Maya Ivanovna

Список литературы

1. Аникеев, Д. В. организация досуга и креативных пространств молодежи / Д. В. Аникеев, Е. Ю. Сыровацкий // Наука. Искусство. Культура. – 2025. – № 3(47). – С. 268-272.
2. Дериглазов, А. П. Концептуальные подходы цифровой трансформации организаций креативных индустрий / А. П. Дериглазов // Russian Economic Bulletin. – 2026. – Т. 9, № 1. – С. 334-345.
3. Егоров, М. В. Теоретические основы управления качеством в организациях сферы креативных индустрий / М. В. Егоров, Н. В. Злобина // Дискуссия. – 2025. – № 11(144). – С. 38-45. – DOI 10.46320/2077-7639-2025-11-144-38-45.
4. Жаббарова, А. Р. Организация процесса адаптации и интеграции новых сотрудников в системе управления персоналом организации / А. Р. Жаббарова // Вестник науки. – 2026. – Т. 3, № 1(94). – С. 84-91.
5. Козьяков, Р. В. Профессиональное креативное мышление в профессиональной деятельности креативного субъекта / Р. В. Козьяков // Проблемы современного педагогического образования. – 2025. – № 87-4. – С. 438-440.
6. Минин, А. И. Психологические основы групповой креативной деятельности в условиях креативной ситуации / А. И. Минин, Р. В. Козьяков // Проблемы современного педагогического образования. – 2025. – № 87-3. – С. 387-390.
7. Смехов, В. В. Концепция устойчивого развития и ее реализация в креативной экономике и креативных индустриях / В. В. Смехов, Л. А. Оберник // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2025. – № 3. – С. 190-198.
8. Шамис Е. Поколения в бизнесе: мифы и реальность: подкаст / И. Гайсина. ЛитРес. 2025. 22 октября. URL: <https://litres.com/podcast/ilmira-gaysina/evgeniya-shamis-pokoleniya-v-biznese-mify-i-realnost-72671138/> (дата обращения: 01.04.2026).
9. Эксперты ЭКОПСИ опровергли идею об «уникальных ценностях поколений» // Известия. 2025. URL: <https://iz.ru> (дата обращения: 02.04.2026).

References

1. Anikeev, D. V. Organization of leisure and creative spaces for young people / D. V. Anikeev, E. Yu. Syrovatsky // Science. Art. Culture. – 2025. – No. 3(47). – Pp. 268-272.

2. Deriglazov, A. P. Conceptual approaches to the digital transformation of creative industries / A. P. Deriglazov // Russian Economic Bulletin. – 2026. – Vol. 9, No. 1. – Pp. 334-345.
3. Egorov, M. V. Theoretical Foundations of Quality Management in Organizations of the Creative Industries / M. V. Egorov, N. V. Zlobina // Discussion. – 2025. – No. 11(144). – Pp. 38-45. – DOI 10.46320/2077-7639-2025-11-144-38-45.
4. Zhabbarova, A. R. Organization of the process of adaptation and integration of new employees in the personnel management system of the organization / A. R. Zhabbarova // Bulletin of Science. – 2026. – Vol. 3, No. 1(94). – Pp. 84-91.
5. Kozyakov, R. V. Professional Creative Thinking in the Professional Activity of a Creative Subject / R. V. Kozyakov // Problems of Modern Pedagogical Education. – 2025. – No. 87-4. – Pp. 438-44
6. Minin, A. I. Psychological Foundations of Group Creative Activity in a Creative Situation / A. I. Minin, R. V. Kozyakov // Problems of Modern Pedagogical Education. – 2025. – No. 87-3. – Pp. 387-390.
7. Smekhov, V. V. The Concept of Sustainable Development and Its Implementation in the Creative Economy and Creative Industries / V. V. Smekhov, L. A. Obernik // Journal of Monetary Economics and Management. – 2025. – No. 3. – Pp. 190-198.
8. Shamis E. Generations in Business: Myths and Reality: Podcast / I. Gaisina. LitRes. 2025. October 22. URL: <https://litres.com/podcast/ilmira-gaysina/evgeniya-shamis-pokoleniya-v-biznese-mify-i-realnost-72671138/> (accessed: 01.04.2026).
9. Experts from EKOSI refuted the idea of "unique values of generations" // Izvestia. 2025. URL: <https://iz.ru> (accessed: 02.04.2026).

УДК 331.108

А. Р. Гулиева

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

ТРАНСФОРМАЦИЯ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРЕАТИВНОЙ ИНДУСТРИИ

© А. Р. Гулиева, 2026

Креативная индустрия переживает период глубоких изменений в подходах к работе с человеческими ресурсами. Традиционные методы управления персоналом оказываются малоэффективными при работе с творческими специалистами, что вынуждает организации искать новые модели взаимодействия. Статья рассматривает основные направления трансформации HR-практик в креативном секторе экономики. Анализируются причины, побуждающие компании пересматривать устоявшиеся подходы к найму, развитию и удержанию талантов. Особое внимание уделяется специфике мотивации творческих работников, формированию организационной культуры и адаптации управленческих инструментов под нужды креативных команд. Рассматриваются практические кейсы изменений в различных сегментах индустрии.

Ключевые слова: гибкие методы управления, креативная индустрия, мотивация, организационная культура, талант-менеджмент, творческие работники, управление персоналом.

A. R. Gulieva

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

TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE CREATIVE INDUSTRY

The creative industry is going through a period of profound changes in its approach to human resources. Traditional methods of personnel management are proving to be ineffective when dealing with creative professionals, forcing organizations to seek new models of interaction. This article explores the main areas of transformation in HR practices in the creative sector of the economy. It analyzes the reasons that are prompting companies to reconsider their established approaches to hiring, developing, and retaining talent. Special attention is given to the specific motivations of creative workers, the formation of organizational culture, and the adaptation of management tools to the needs of creative teams. Practical cases of changes in various segments of the industry are considered.

Keywords: creative industry, creative workers, flexible management methods, HR management, motivation, organizational culture, talent management.

Креативная экономика демонстрирует устойчивый рост последние два десятилетия. По данным международных исследований, вклад этого сектора в мировой ВВП продолжает увеличиваться, а спрос на специалистов креативных профессий растет быстрее, чем в традиционных отраслях. Дизайнеры, разработчики цифровых продуктов, создатели контента, архитекторы, специалисты по визуальным коммуникациям становятся ключевыми фигурами современной экономики. Этот сдвиг заставляет компании переосмысливать способы работы с человеческим капиталом.

Классические модели управления персоналом формировались в эпоху индустриального производства. Они ориентированы на стандартизацию процессов, четкую иерархию, измеримые показатели эффективности. Творческий труд плохо вписывается в такую логику. Результат работы дизайнера или сценариста невозможно предсказать с точностью до часа. Креативный процесс нелинеен, он требует периодов погружения, экспериментирования, даже кажущегося бездействия. Попытки втиснуть его в прокрустово ложе традиционного менеджмента приводят к снижению качества продукта и выгоранию специалистов [4].

Первые признаки необходимости перемен стали заметны в технологических компаниях Силиконовой долины еще в начале двухтысячных. Организации, нанимавшие программистов и дизайнеров, столкнулись с высокой текучестью кадров. Талантливые специалисты уходили не из-за зарплаты, а из-за атмосферы и условий работы. Компании начали экспериментировать с форматами занятости, пространством офисов, системами принятия решений. Постепенно эти практики распространились на другие сегменты креативного сектора.

Найм творческих специалистов представляет собой отдельную задачу [5]. Стандартное резюме мало что говорит о потенциале кандидата. Список предыдущих мест работы не отражает способность генерировать оригинальные идеи или работать в команде над нестандартными проектами. Портфолио дает больше информации, но и оно показывает лишь прошлые достижения в конкретном контексте. Интервью по компетенциям, разработанные для оценки менеджеров или аналитиков, часто не улавливают специфику творческого мышления.

Компании креативного сектора вынуждены изобретать собственные методы отбора. Многие переходят к проектным заданиям как части процесса найма. Кандидату предлагают решить реальную или приближенную к реальности задачу, оценивая не только результат, но и ход мыслей, способность аргументировать решения, открытость к обратной связи. Такой подход требует больше времени и ресурсов, зато позволяет увидеть человека в действии. Растет популярность пробного периода сотрудничества на проектной основе перед заключением постоянного контракта.

Меняется и география поиска специалистов. Креативные индустрии изначально концентрировались в крупных городах, где формировалась особая среда. Лондон для моды и рекламы, Лос-Анджелес для киноиндустрии, Берлин для современного искусства. Пандемия ускорила переход к удаленной работе, разрушив географические границы. Студия из Амстердама может нанять иллюстратора из Бангкока, а продакшн из Торонто работать с аниматорами из Буэнос-Айреса. Это расширяет доступ к талантам, но создает новые вызовы для HR-служб в плане координации работы распределенных команд.

Адаптация новых сотрудников в креативных компаниях отличается от классического онбординга [3]. Недостаточно познакомить человека с корпоративными правилами и показать рабочее место. Творческому специалисту нужно погрузиться в культуру компании, понять неписанные правила взаимодействия, освоить принятый язык обсуждения идей. Многие организации создают программы менторства, где опытный сотрудник сопровождает новичка первые месяцы. Акцент делается не на формальном обучении процедурам, а на включении в профессиональное сообщество внутри компании.

Мотивация творческих работников остается одной из самых сложных областей для HR-специалистов. Материальное вознаграждение, конечно, имеет значение. Люди хотят справедливой оплаты своего труда, особенно в условиях растущей стоимости жизни в креативных центрах. Однако исследования показывают, что деньги редко становятся главным фактором выбора или удержания для творческих специалистов высокого уровня. После достижения определенного уровня дохода на первый план выходят другие параметры.

Автономия оказывается критически важным фактором. Креативные специалисты хотят влиять на выбор проектов, методов работы, состава команды. Микроменеджмент воспринимается как проявление недоверия и убивает мотивацию. Компании учатся делегировать решения, создавать рамки вместо жестких инструкций. Дизайнер должен понимать бизнес-задачу и целевую аудиторию, но как именно он придет к решению – его профессиональная прерогатива. Такой подход требует от руководителей высокого уровня доверия и готовности принять, что путь к результату может быть непредсказуемым.

Возможность профессионального роста и развития мастерства мотивирует творческих работников сильнее, чем карьерное продвижение в традиционном понимании. Не каждый талантливый дизайнер хочет становиться менеджером проектов или арт-директором. Многие предпочитают углублять экспертизу в своей области. Компании создают параллельные треки развития, где специалист может расти как профессионал без перехода в управление. Появляются позиции ведущих экспертов, принципал-дизайнеров, главных креаторов – роли с высоким статусом и влиянием, но без административных функций.

Инвестиции в обучение и развитие персонала приобретают новые формы. Традиционные корпоративные тренинги плохо работают с творческими специалистами. Вместо этого компании оплачивают участие в профильных конференциях, мастер-классах признанных мастеров, предоставляют доступ к специализированным образовательным платформам. Некоторые организации выделяют бюджет на эксперименты и личные проекты сотрудников, понимая, что это вложение в развитие навыков и генерацию идей, которые могут быть применены в коммерческих проектах [1].

Баланс между работой и личной жизнью становится предметом постоянных переговоров. Креативные индустрии традиционно славилась культурой переработок. Дедлайны проектов, непредсказуемость творческого процесса, желание довести продукт до совершенства приводили к систематическим сверхурочным. Молодые специалисты готовы были жертвовать личным временем ради карьеры. Ситуация меняется. Новое поколение творческих работников требует уважения к личным границам. Выгорание признается реальной проблемой, снижающей качество работы и ведущей к потере талантов.

Компании экспериментируют с графиками работы. Гибкое начало дня, возможность работать из дома несколько дней в неделю, даже четырехдневная рабочая неделя – эти форматы тестируются в разных организациях. Результаты часто показывают, что при сокращении формального времени присутствия

продуктивность не падает, а иногда и растет. Отдохнувший специалист с ясной головой решает задачу быстрее, чем вымотанный коллега, просиживающий в офисе положенные часы.

Физическое пространство офиса перестает быть просто местом для работы. Оно становится инструментом формирования культуры и стимулирования креативности. Открытые пространства чередуются с тихими зонами для концентрации. Появляются места для неформального общения, мастерские для прототипирования, выставочные площадки для демонстрации работ. Офис превращается в творческую лабораторию, где пространство само по себе вдохновляет и помогает генерировать идеи [2].

Организационная структура креативных компаний эволюционирует от иерархических моделей к более плоским и гибким форматам. Жесткие отделы уступают место проектным командам, формируемым под конкретные задачи. Специалист может одновременно участвовать в нескольких проектах с разными ролями. Эта текучесть структуры создает вызовы для управления, но лучше соответствует природе креативной работы.

Обратная связь и оценка эффективности в творческих индустриях требуют переосмысления. Годовая аттестация с формализованными критериями плохо отражает динамику работы креативного специалиста. Один проект может длиться несколько месяцев, другой – неделю. Вклад дизайнера в успех продукта сложно выразить в цифрах. Компании переходят к более частой и менее формальной обратной связи. Разговоры о результатах ведутся после завершения проектов, когда контекст еще свеж. Акцент смещается с оценки на развитие, от контроля к поддержке.

Коллаборация между специалистами разных профилей становится нормой креативной работы. Успешный цифровой продукт создается на стыке дизайна, разработки, маркетинга, аналитики. HR-службы учатся формировать междисциплинарные команды, где представители разных экспертиз эффективно взаимодействуют. Это требует развития навыков коммуникации, умения объяснять профессиональную логику коллегам из других областей, способности слышать и интегрировать разные точки зрения.

Разнообразие и инклюзивность приобретают особое значение в креативном контексте. Однородная команда производит однородные идеи. Для создания продуктов, резонирующих с разными аудиториями, нужны разные перспективы. Компании осознанно формируют команды с учетом разнообразия опыта, культурных бэкграундов, гендерной и возрастной представленности. Это усложняет управление из-за различий в подходах и коммуникационных стилях, но обогащает творческий процесс.

Фриланс и проектная занятость занимают большую долю в креативных индустриях по сравнению с другими секторами. Многие специалисты сознательно выбирают независимую карьеру, ценя свободу и разнообразие задач. Компании адаптируются к этой реальности, выстраивая долгосрочные отношения с пулом внештатных специалистов. Граница между штатным сотрудником и внешним collaboratorом размывается. Появляются гибридные модели, когда специалист работает с компанией на регулярной основе, но юридически остается независимым.

Технологии меняют не только продукты креативных индустрий, но и процессы управления персоналом. Платформы для управления проектами, инструменты для удаленной коллаборации, системы для сбора обратной связи становятся обязательной частью инфраструктуры. Искусственный интеллект начинает применяться для анализа вовлеченности сотрудников, предсказания рисков выгорания, подбора состава команд под проекты. При этом важно не потерять человеческое измерение в управлении людьми, особенно творческими [6].

Корпоративная культура в креативных компаниях формируется не сверху вниз, а органически вырастает из ценностей и практик команды. Попытки спустить культуру декларативно через манифесты и корпоративные кодексы обычно проваливаются. Культура проявляется в том, какие проекты компания выбирает делать, как принимаются решения, как разрешаются конфликты, что поощряется и что осуждается. HR-специалисты в креативном секторе становятся скорее садовниками, создающими условия для роста, чем архитекторами, строящими по плану.

Психологическая безопасность признается фундаментом для креативности. Люди рискуют предлагать нестандартные идеи только когда не боятся осуждения и наказания за ошибки. Создание среды, где можно высказывать сырые мысли, экспериментировать и ошибаться без катастрофических последствий – задача, требующая постоянного внимания. Это особенно сложно в условиях рыночного давления и требований быстрых результатов.

Трансформация управления персоналом в креативной индустрии продолжается. Она не следует единому шаблону, разные компании находят собственные ответы на общие вызовы. Успешные практики одной организации могут не работать в другой из-за различий в масштабе, специализации, культурном контексте. Это требует от HR-специалистов готовности к экспериментированию, способности учиться на собственном опыте, открытости к обмену знаниями с коллегами из индустрии [7].

Будущее управления персоналом в креативном секторе будет определяться балансом между структурой и свободой, между бизнес-целями и пространством для творчества, между эффективностью и заботой о людях. Компании, которые научатся поддерживать этот баланс, получат конкурентное преимущество в борьбе за таланты и создании продуктов, меняющих индустрии и культуру.

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента СПбУПТД, доцент, кандидат психологических наук Килошенко Мая Ивановна

Scientific supervisor: Associate Professor of the Management Department of SPbUITD, Associate Professor, Candidate of Psychological Sciences Kiloshenko Maya Ivanovna

Список литературы

1. Асеева А.А. Современные тенденции корпоративного обучения персонала // Вестник Академии знаний. 2025. №2 (67). С. 95-98.
2. Зубков Д.А. Организация рабочего пространства как элемент мотивации сотрудников // Столыпинский вестник. 2019. №1. С. 9-12.
3. Кулик А.Ю., Сидоренко Е.Н. Онбординг как инновационный метод адаптации на рабочем месте // Молодой исследователь Дона. 2025. №4. С. 124-129.
4. Левушкина С.В. Трансформация технологий управления персоналом в эпоху нового индустриального развития // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2024. №4 (342). С. 117-126.
5. Музычук В.Ю. Творческие (креативные) индустрии: вызовы для некоммерческого сегмента сферы культуры // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. №5. С. 7-39.
6. Мызрова К.А., Рожкова Е.В., Туманов Э.В., Владиславская В.А. Особенности применения искусственного интеллекта в креативных индустриях // КЭ. 2025. №2. С. 303-320.
7. Сазонова Е.В., Чеснова О.А. Проблемы мотивации персонала организаций креативных (творческих) индустрий // КЭ. 2024. №12. С. 3655-3668.

References

1. Aseeva A.A. Modern trends in corporate staff training // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2025. No. 2 (67). Pp. 95-98.
2. Zubkov D.A. Organization of the workplace as an element of employee motivation // Stolypinsky Bulletin. 2019. No. 1. Pp. 9-12.
3. Kulik A.Yu., Sidorenko E.N. Onboarding as an innovative method of workplace adaptation // Young Researcher of the Don. 2025. No. 4. Pp. 124-129.
4. Levushkina S.V. Transformation of Human Resource Management Technologies in the Era of New Industrial Development // Bulletin of Adygea State University. Series 5: Economics. 2024. No. 4 (342). Pp. 117-126.
5. Muzychuk V.Yu. Creative (Creative) Industries: Challenges for the Non-Profit Segment of the Cultural Sector // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2023. No. 5. Pp. 7-39.
6. Myzrova K.A., Rozhkova E.V., Tumanov E.V., Vladislavskaya V.A. Features of the Application of Artificial Intelligence in Creative Industries // KE. 2025. No. 2. Pp. 303-320.
7. Sazonova E.V., Chesnova O.A. Problems of Staff Motivation in Creative (Artistic) Industries // KE. 2024. No. 12. Pp. 3655-3668.

УДК. 658.8

Р. И. Колегов

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

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА С УЧЕТОМ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ ПОКОЛЕНИЯ Z

© Р.И. Колегов, 2026

Аннотация В статье рассматриваются потребительские приоритеты поколения Z в категории аксессуаров на фоне структурных изменений российского рынка. Актуальность исследования обусловлена противоречиями между заявленными в массовых опросах ценностями (экологичность, социальная ответственность) и реальным покупательским поведением молодёжи. Эмпирической базой выступил онлайн-опрос, проведённый через Telegram-канал, специализирующийся на продаже винтажных сумок, что позволило зафиксировать реальный, а не декларируемый выбор аудитории. В статье анализируются расхождения с данными крупных исследований (ЮMoney, «НИЛЬСЕН»), объясняемые эффектом социально одобряемых ответов. На основе полученных данных автором делается вывод о необходимости пересмотра маркетинговых стратегий и смещения фокуса с экологической повестки на визуальную привлекательность, статусность дизайна и эмоциональную связь с продуктом.

Ключевые слова: Поколение Z, ценностные ориентации, стратегия продвижения бренда, потребительское поведение, бренд-коммуникация, целевая аудитория, маркетинговые стратегии.

Kolegov Roman Igorevich

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

IMPROVING THE BRAND PROMOTION STRATEGY BASED ON THE VALUE ORIENTATIONS OF GENERATION Z

Abstract The article examines the consumer priorities of Generation Z in the accessories category amid structural changes in the Russian market. The relevance of the study stems from contradictions between the values declared in mass surveys (environmental friendliness, social responsibility) and the actual purchasing behavior of young people. The empirical basis is an online survey conducted via a Telegram channel specializing in the sale of vintage bags, which made it possible to capture real, rather than declared, consumer choices. The article analyzes discrepancies with the data from major studies (YuMoney, Nielsen), explaining them by the effect of socially desirable answers. Based on the findings, the author concludes that marketing strategies need to be revised, shifting the focus from the environmental agenda to visual appeal, design status, and emotional connection with the product.

Keywords: Generation Z, value orientations, brand promotion strategy, consumer behavior, brand communication, target audience, marketing strategies.

Введение.

Потребительский рынок в России переживает структурные изменения, которые связаны со сменой возраста ключевых поколений. Согласно данным Росстата россияне, относящиеся к поколению Z (рожденные 1997-2012 гг.) составляют 7,5 млн человек, и на данный момент, занимают значительную долю экономически активного населения.

Исследовательский центр портала SuperJob отмечает, что уже сейчас как минимум 68% работодателей принимает сотрудников поколения Z, что создает новые модели как трудового, так и потребительского поведения. Также, исследование компании ЮMoney, которое охватывает выборку в 3 тыс. человек, демонстрирует неотъемлемость онлайн покупок в жизни молодых россиян. 20% зумеров совершают интернет покупки ежедневно.

Традиционные методы продвижения (линейные модели коммуникации, навязчивые форматы рекламы и др.) разрабатывались под сознание предыдущих поколений. В условиях цифровизации и трансформации моделей потребительского поведения изучение особенностей восприятия бренда и его ценностей является особо актуально. Как отмечает Н.И. Иголевич в статье «Потребительские предпочтения россиян разных поколений», для цифрового поколения ключевыми факторами выступают

возможность онлайн покупки, эмоции, яркие впечатления и «игра в покупателя», что требует пересмотра традиционных подходов к бренд коммуникации.

В научной литературе сформировался устойчивое направление в изучении ценностных ориентаций поколения Z.

Значимый вклад внесло социологическое исследование, проведенное магистрантом Президентской академии в Санкт-Петербурге П. Крупиным под руководством доцента Ю. Байер [2]. Результаты показали, что ключевыми характеристиками поколения Z являются:

- ориентация на личные ценности, стремление к самовыражению и индивидуальности
- доминирование цифровых каналов коммуникации
- ролевые модели, объединенные целеустремленностью, креативностью и уверенностью в себе (например, И. Маск, П. Дуров и др.).

Особый интерес представляет исследование восприятия ценностей бренда, выполненное П.Д. Фоменко в рамках магистерской программы НИУ ВШЭ «Интегрированные коммуникации» [2025]. В работе выявлены различия в отношении и значимости транслируемых брендами ценностей среди представителей разных поколений, что имеет практическое значение для построения эффективных коммуникационных стратегий и повышения лояльности целевых аудиторий

В дополнение, исследование Казанского федерального университета [3] демонстрирует, что формирование потребительских трендов происходит в условиях «фиджитализации» — соединения цифрового и реального пространства. Авторы, опираясь на методологию Маркетинга 6.0 Ф. Котлера, классифицируют различия в ценностных ориентирах поколений Y и Z, отмечая, что представители Z и Альфа демонстрируют более яркую демонстрацию формирования новых трендов в процессе соединения цифрового и реального мира.

Однако, существуют противоречия в потребительском поведении поколения Z, которые важно учитывать при построении стратегии продвижения.

Согласно исследованию компании «НИЛЬСЕН» [2025], 35% молодых покупателей целенаправленно ищут новинки в магазинах. При этом 59% предпочитают выбирать известные бренды, демонстрируя потребность в надежности.

Также, данные Юmoney показывают, что 33% зумеров признаются об импульсивных покупках под влиянием контента в социальных сетях, однако 53% считают экологичность и социальную позицию бренда важным критерием выбора. Для поколения Z важен сам процесс покупки и ощущение причастности к трендам.

Однако, перечисленные данные получены методом прямых опросов склоняющих участников к ответам, которое могло бы одобрить общество. Поэтому остается нераскрытым то, как поколение Z выбирает на самом деле, когда речь идет о реальной покупке.

Наиболее остро данное противоречие проявляется в категории аксессуаров, где значимость визуального потребления, статусности изделия достаточно высока. Большинство брендов до сих пор склоняются к «осознанному потреблению» и продолжают выстраивание стратегии основываясь на экологической повестке, социальной ответственности, не имея эмпирических данных о том, действительно ли эти ценности являются существенными факторами для покупки поколения Z. Цель статьи - на основе эмпирического исследования выявить реальные приоритеты потребительского поведения поколения Z в категории аксессуаров и определить расхождения с показателями, зафиксированными в российских исследованиях.

Методология исследования.

Эмпирическая часть статьи основана на результатах онлайн опроса, целевой аудиторией которого выступило поколение Z (респонденты в возрасте 18–25 лет). Сбор данных осуществлялся через Telegram канал, посвященный продаже винтажных сумок, аудитория которого составляет более 3 тыс. подписчиков. Данный канал был выбран намеренно, т.к. его подписчики уже проявили интерес к категории «сумки и аксессуары», что делает их мнение релевантным для исследования потребительских предпочтений. Анкета включала шесть закрытых вопросов, направленных на выявление приоритетов при выборе сумки, мотивов покупки, отношения к уникальности и экологической повестке брендов, а также возрастную идентификацию респондентов. Всего в опросе приняли участие 148 человек. Из них 112 респондентов (75,7%) попали в целевую группу 18–25 лет, остальные распределились следующим образом: 16 человек (10,8%) в возрасте 26–35 лет, 12 человек (8,1%) старше 35 лет и 8 человек (5,4%) младше 18 лет. Данные респондентов вне целевой группы учитывались при общем анализе, но не влияли на выводы о поколении Z, так как их доля не превышает четверти выборки.

Результаты исследования.

Ответы респондентов распределились следующим образом. На вопрос о наиболее важном критерии при выборе сумки или аксессуара почти половина респондентов — 45,9% — назвали внешний вид и статусность. Уникальность и непохожесть на других оказалась на втором месте с результатом 37,8%.

Качество и долговечность выбрали 13,7% опрошенных, цену — только 2,7%. Примечательно, что экологичность материалов не набрала ни одного голоса.

Еще более показательными оказались ответы на вопрос о мотивации покупки. Большинство - 59,5% признались, что покупают сумку прежде всего потому, что она просто понравилась, то есть под влиянием эмоции. Уникальность как мотив выбрали 21,6% респондентов. Надежность и известность бренда может стать причиной покупки для 10,8%, а статусный внешний вид лишь для 8,1%. В то же время экологическая повестка не получила ни одного голоса.

Уникальность оказалась важной, но решающим фактором для покупки у 75,7% респондентов. Лишь 16,2% считают уникальность товара главным критерием в выборе аксессуара. Остальным 8,1% уникальность не важна, главное — личная симпатия.

Очень важным является вопрос об экологичности, на котором участники проявили высокую степень скептицизма. 56,8% респондентов относятся безразлично к заявлениям брендов об экологичности. А 35,1% не доверяют таким высказываниям, считая это маркетинговым ходом. И только 8,1% считают экологичность бренда важным критерием выбора.

Таким образом, можно выделить портрет потребителя поколения Z, построенный на данном исследовании. Это человек, который выбирает аксессуар или сумку прежде всего по внешнему виду и статусности, движимый собственными эмоциями от покупки, считающий уникальность товара желательным, но необязательным свойством, и относящийся к эко повестке с безразличием.

Анализ результатов исследования.

Полученные в ходе опроса данные позволяют сделать несколько значимых выводов относительно потребительских приоритетов поколения Z в категории сумок и аксессуаров. Прежде всего, обращает на себя внимание практически полное отсутствие интереса к экологической повестке. Ни один из 148 респондентов не назвал экологичность материалов важным критерием выбора, ни один не указал заботу бренда об экологии в качестве мотива покупки, и лишь 8,1% заявили, что доверяют громким эко заявлениям брендов. Эти результаты противоречат с данными исследования ЮMoney [2025], согласно которым 53% зумеров считают экологичность и социальную позицию бренда важным критерием выбора.

Наиболее вероятное объяснение в данном расхождении заключается в разнице между заявленными и действительными приоритетами. Когда респондентам в рамках крупного опроса задают прямой вопрос о важности экологичности, то они склонны давать социально одобряемый ответ, ведь для общественного мнения сейчас вопрос об экологии планеты стоит достаточно остро. Но в то же время, когда заходит речь о реальной покупке за собственные средства, то экологичность сильно уступает остальным критериям выбора. В нашем случае данные собранные у покупателей магазина в Telegram канале фиксируют более реальное поведение, поскольку опрашиваемые не были ограничены необходимостью демонстрировать социально приемлемую позицию. Помимо этого, полученные результаты могут подтверждать гипотезу о том, что зумеры хорошо распознают маркетинговые манипуляции и не склонны доверять громким заявлениям, не подкрепленные доказательствами.

Доминирование эмоционального мотива покупки (почти 60% респондентов) свидетельствует о том, что для поколения Z в категории аксессуаров рациональные аргументы такие как качество, цена, функциональность и т.д. уступают место эмоциональному отклику. Это расходится с классическими моделями традиционного маркетинга, делающий большую ставку на характеристики продукта, а не на эмоцию.

Еще одним важным наблюдением стала высокая значимость уникальности и статусности. Внешний вид и статусность набрали 45,9% как главный критерий выбора, уникальность - 37,8%, а 75,7% респондентов считают уникальность важным, хотя и не главным качеством. При этом только 10,8% назвали надежность и известность бренда мотивом покупки. Это может значить, что поколение Z не стремится к покупке брендов из-за их известности или логотипа известного модного дома моды. Они выбирают исходя из статусности дизайна изделия, которая будет выделять их из толпы, но в то же время важно, чтобы это вызывало личную эмоцию. Это важный нюанс для брендов, которые делают ставку на лояльность к имени. Если за продуктом не стоит визуальная привлекательность, уникальность, то бренд для зумеров может быть не привлекательным.

Полученные данные частично подтверждают и частично опровергают результаты упомянутых в начале исследований. Внешний вид, статусность и уникальность заняли основные позиции в ответах, что подтверждает теоретические данные. Но присутствует важное расхождение, касаемо экологичности, которая не является значимым фактором для поколения Z.

Заключение.

Ограничением проведенного исследования является его фокус на одной товарной категории — сумках и аксессуарах. Нельзя автоматически экстраполировать полученные выводы на другие категории (одежда, обувь, косметика и др.), где поведение потребительского выбора может быть иной. Кроме того, выборка (n=148) может являться недостаточно репрезентативной и широкой для более точного исследования. Тем не менее сам факт расхождения между полученными результатами в рамках

исследования и данными сторонних исследований (ЮMoney, «Нильсен») указывает на необходимость более продуманного подхода маркетинговых стратегий, направленных на поколение Z.

Проведенное исследование показало, что ключевыми драйверами покупки сумок и аксессуаров для поколения Z выступают внешний вид и статусность, уникальность и эмоциональный отклик. Экологическая повестка, вопреки данным опросов, в реальном потребительском поведении этой аудитории не занимает значимого места.

Практическая рекомендация для брендов, работающих в категории аксессуаров это смещение фокуса с продвижения с упором на экологию на визуальную привлекательность, статусность и эмоции, а также учитывать значимость уникальности продукта.

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, доцент, к.э.н., Любименко А. И.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Associate Professor, PhD in Economics Lyubimenko A.I.

Список литературы

1. Димитко Е.С. Иксы возвращаются? О счастье и ценностях поколений X, миллениум и зуммеров // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2024. – № 4. – С. 155–161. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67363373> (дата обращения: 31.03.2026).
2. Крупин П., Байер Ю. Культурный код поколения Z: социологическое исследование ценностей современной молодежи [Электронный ресурс] // Президентская академия в Санкт-Петербурге. – 2025. URL: <https://spb.ranepa.ru/news/kulturnyj-kod-pokoleniya-z-magistrant-prezidentskoj-akademii-v-sankt-peterburge-provel-masshtabnoe-socziologicheskoe-issledovanie-o-czennostyah-molozhi/> (дата обращения: 31.03.2026).
3. Каленская Н.В., Иванова А.Р., Сизова А.И. Потребительские тренды в креативных индустриях // Экономические науки. – 2025. – № 244. – С. 196–200. – DOI: 10.14451/1.244.196. – URL: https://ecsru.ru/wp-content/uploads/202503_196.pdf (дата обращения: 31.03.2026).
4. Иголевич Н.И. Потребительские предпочтения россиян разных поколений // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2025. – Т. 18. – № 2. – С. 98–107. – URL: <https://sep.tyuiu.ru/jour/article/view/1088> (дата обращения: 31.03.2026).
5. ЮMoney. Поколения покупателей: как миллениалы и зумеры меняют рынок интернет-торговли [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: <https://yoomoney.ru/document/pokoleniya-pokupateleie-kak-milleniali-i-zumeri-menyayut-rinok-internet-torgovli/> (дата обращения: 31.03.2026).
6. «Нильсен». Тренды FMCG-рынка: презентация Константина Локтева на форуме «Неделя российского ритейла 2025» [Электронный ресурс] // Retail.ru – 2025. – URL: https://old.retail.ru/tovar_na_polku/nilsen-cto-biznesu-nado-znat-pro-pokoleniya/ (дата обращения: 31.03.2026).
7. Казанцев Д.А., Качусов Д.А. «Территория вне политики»: роль развлекательного контента в политической социализации российской молодежи на примере Steam и YouTube // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. – 2025. – Т. 27. – № 2. – С. 301–314. – DOI: 10.22363/2313-1438-2025-27-2-301-314. – URL: <https://journals.rudn.ru/political-science/article/view/45147> (дата обращения: 31.03.2026).
8. GetCourse. Поколенческие различия в онлайн-образовании: что выбирают россияне разного возраста [Электронный ресурс] // Вестник образования России. – 2026. – URL: <https://vestniknews.ru/novosti/16871-pokolencheskie-razlichiya-v-onlajn-obrazovanii-cto-vybirayut-rossiyane-raznogo-vozrasta.html> (дата обращения: 31.03.2026).
9. Фоменко П.Д. Восприятие ценностей бренда представителями разных поколений: магистерская диссертация [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ. – 2025. – URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/1048200351> (дата обращения: 31.03.2026).
10. Андреюк Д.С., Гурдюмова А.А., Куркова А.В. Восприятие брендов одежды поколением Z в условиях санкционных ограничений // Государственное управление. Электронный вестник. – 2025. – № 108. – С. 112–128. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vospriyatie-brendov-zhenskoy-odezhdy-pokoleniem-z-v-kontekste-vneshnih-sanktsionnyh-ogranicheniy> (дата обращения: 31.03.2026).
11. Любименко А. И. Интеллектуальный капитал бренда – источник конкурентоспособности компании // Роль интеллектуального капитала в экономической, социальной и правовой культуре общества XXI века: Сборник трудов международной научно-практической конференции, [Электронное издание]. – СПб.: СПбУТУиЭ. – 2019. – с.365-368 - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41662326> (дата обращения 31.03.2026)

References

1. Dimitko E.S. Iksy vozvraschajutsja? O schaste i tsennostjah pokolenij H, millenium i zoomerov // RISK: Resursy, informatsija, snabzhenie, konkurentsija. – 2024. – № 4. – S. 155–161. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67363373> (accessed: 31.03.2026). (in Rus.).
2. Krupin P., Bajer Ju. Kulturnyj kod pokolenija Z: sotsiologicheskoe issledovanie tsennostej sovremennoj molodezhi [Electronic resource] // Prezidentskaja akademija v Sankt-Peterburge. – 2025. – URL: <https://spb.ranepa.ru/news/kulturnyj-kod-pokoleniya-z-magistrant-prezidentskoj-akademii-v-sankt-peterburge-provel-masshtabnoe-socziologicheskoe-issledovanie-o-czennostyah-molodezhi/> (accessed: 31.03.2026). (in Rus.).
3. Kalenskaja N.V., Ivanova A.R., Sizova A.I. Potrebitelskie trendy v kreativnyh industrijah // Ekonomicheskie nauki. – 2025. – № 244. – S. 196–200. – DOI: 10.14451/1.244.196. – URL: https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202503_196.pdf (accessed: 31.03.2026). (in Rus.).
4. Iogolevich N.I. Potrebitelskie predpochtenija rossijan raznyh pokolenij // Izvestija vysshih uchebnyh zavedenij. Sotsiologija. Ekonomika. Politika. – 2025. – T. 18. – № 2. – S. 98–107. – URL: <https://sep.tyuiu.ru/jour/article/view/108> (accessed: 31.03.2026). (in Rus.).
5. JuMoney. Pokolenija pokupatelej: kak millenialy i zumeri menjajut rynek internet-torgovli [Electronic resource]. – 2025. – URL: <https://yoomoney.ru/document/pokoleniya-pokupateleie-kak-milleniali-i-zumeri-menyayut-rinok-internet-torgovl> (accessed: 31.03.2026). (in Rus.).
6. «Nilsen». Trendy FMCG-rynka: prezentatsija Konstantina Lokteva na forumе «Nedelja rossijskogo ritejla 2025» [Electronic resource] // Retail.ru. – 2025. – URL: https://old.retail.ru/tovar_na_polku/nilsen-cto-biznesu-nado-znat-pro-pokolenia/ (accessed: 31.03.2026). (in Rus.).
7. Kazantsev D.A., Kachusov D.A. «Territorija vne politiki»: rol razvlekatelnogo kontenta v politicheskoi sotsializatsii rossijskoj molodezhi na primere Steam i YouTube // Vestnik Rossijskogo universiteta družby narodov. Serija: Politologija. – 2025. – T. 27. – № 2. – S. 301–314. – DOI: 10.22363/2313-1438-2025-27-2-301-314. – URL: <https://journals.rudn.ru/political-science/article/view/45147> (accessed: 31.03.2026). (in Rus.).
8. GetCourse. Pokolencheskie razlichija v onlajn-obrazovanii: chto vybirajut rossijane raznogo vozrasta [Electronic resource] // Vestnik obrazovanija Rossii. – 2026. – URL: <https://vestniknews.ru/novosti/16871-pokolencheskie-razlichiya-v-onlajn-obrazovanii-cto-vybirayut-rossiyane-raznogo-vozrasta.html> (accessed: 31.03.2026). (in Rus.).
9. Fomenko P.D. Vosprijatie tsennostej brenda predstaviteljami raznyh pokolenij: masterskaja dissertatsija [Electronic resource] // NIU VShE. – 2025. – URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/1048200350> (accessed: 31.03.2026). (in Rus.).
10. Andrejuk D.S., Gurdjumova A.A., Kurkova A.V. Vosprijatie brendov odezhdy pokoleniem Z v uslovijah sanktsionnyh ogranichenij // Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyj vestnik. – 2025. – № 108. – S. 112–128. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vosprijatie-brendov-zhenskoy-odezhdy-pokoleniem-z-v-kontekste-vneshnih-sanktsionnyh-ogranichenij> (accessed: 31.03.2026). (in Rus.).
11. Lyubimenko A. I. Intellektual'nyj kapital brenda – istochnik konkurentosposobnosti kompanii // Rol' intellektual'nogo kapitala v ekonomicheskoi, social'noj i pravovoi kul'ture obshchestva XXI veka: Sbornik trudov mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoi konferencii, [Elektronnoe izdanie]. – SPb.: SPbUTUIE. – 2019. – s.365-368 - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41662326> (accessed: 31.03.2026) (in Rus.).

УДК 30

К.А. Лодыгичева

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

МАРКЕТИНГ МЕСТА КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ТУРИЗМА: СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ УНИКАЛЬНОГО БРЕНДА ТЕРРИТОРИИ

© К.А. Лодыгичева 2026

В статье рассматривается развитие регионального туризма с помощью маркетинга места. Анализируются ключевые стратегии формирования уникального бренда территории. В работе систематизированы основные этапы построения территориального бренда. На основе анализа успешных кейсов российских регионов выявлены наиболее результативные подходы к позиционированию территорий.

Ключевые слова: маркетинг места, региональный туризм, уникальный бренд, развитие региона, сторителлинг, дестинация, стратегии.

К.А. Lodygicheva

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

PLACE MARKETING AS A TOOL FOR REGIONAL TOURISM DEVELOPMENT: STRATEGIES FOR CREATING A UNIQUE TERRITORY BRAND

The article discusses the development of regional tourism through place marketing. The key strategies of forming a unique brand of the territory are analyzed. The paper systematizes the main stages of building a territorial brand. Based on the analysis of successful cases of Russian regions, the most effective approaches to the positioning of territories have been identified.

Keywords: place marketing, regional tourism, unique brand, regional development, storytelling, destination, strategies.

В России сейчас начинается рост конкуренции между регионами за туристские потоки, так как повышается популярность поездок по стране. Учитывая, что туризм иногда становится значимой частью экономики региона, а внимание российских туристов сейчас часто обращено на регионы России, появилась необходимость выделения уникальных преимуществ каждой территории. Именно поэтому важно выявить и систематизировать эффективные стратегии маркетинга места для развития регионального туризма.

Термин «маркетинг места» (также территориальный маркетинг или брендинг территории) представляет собой сравнительно новое понятие, объединяющее такие направления, как национальный брендинг, региональный и городской маркетинг.

Маркетинг мест применим к различным территориальным единицам – от отдельных городов до туристских направлений – и направлен на их конкурентную борьбу за привлечение туристов, инвесторов и новых жителей. В его основе лежит стратегический подход к связям с общественностью: формирование имиджа рассматривается как непрерывный, системный и широкомасштабный процесс, выходящий за рамки поверхностных изменений вроде обновления логотипа или слогана.

Ключевая задача маркетинга территории заключается в создании позитивного имиджа и устойчивых ассоциаций, которые будут выступать в качестве привлекательного фактора для целевой аудитории. Такой подход подразумевает формирование условий, повышающих инвестиционную привлекательность региона и качество жизни на его территории. Стратегическое планирование и маркетинговый подход к развитию территории взаимно дополняют друг друга, обеспечивая устойчивость и процветание городов в условиях экономической нестабильности и отраслевой реструктуризации, когда особенно важно находить новые способы привлечения капитала.

Брендинг территории способствует повышению конкурентоспособности территории, мероприятий по привлечению внешних субъектов пользователей, как на рынке самой территории, так и за ее пределами [1].

Динамичность и перспективы развития сферы туризма усилили конкурентную борьбу территорий

за внимание туристов и инвесторов, что обеспечивает рост требований к качеству услуг и количества усилий, которые необходимо приложить ради того, чтобы выделиться на фоне других.

Туристский маркетинг включает в себя:

- разработку стратегии привлечения туристов на территорию
- регулирование потоков туристов для устранения перегрузки экологических систем или отрицательной реакции населения на приток приезжих
- изучение потенциальных возможностей и перспектив развития туристской зоны по привлечению оптимального числа приезжих
- поиск и использование наиболее эффективных территориальных маркетинговых инструментов и методов
- выявление услуг, которыми интересуются целевые потребители [2]

Комплекс маркетинга туристской территории отличается от классического, он расширен и содержит следующие компоненты:

- продукт
- цена
- место
- продвижение
- человеческий фактор
- физические признаки
- процесс оказания услуги

Имидж территории – это ее образ, который представляют себе представители общественности, и в том числе туристы. Важно понимать, что если не заниматься его формированием, то либо туристы будут самостоятельно формировать имидж в мыслях, глядя на новости, и не всегда хороший, либо не будет никакого понимания места и, соответственно, желания посетить регион. Основными маркетинговыми приемами для повышения имиджа туристской зоны считаются формирование ассоциативных образов территории с помощью известных кинофильмов и активизация образов территории.

Элементы имиджа туристской территории делятся на:

- географический
- культурный
- этнический
- исторический

Географическая составляющая имиджа связана с локализацией региона и его природными особенностями. То есть особенности рельефа, расположения, природы, климата и других географических черт региона. Конечно, их сложно или нельзя изменить, но можно исследовать каждый квадратный сантиметр территории и обнаружить что-то удивительно и уникальное. Как, например, на юге Китая в районе уезда Лэе ученые обнаружили невероятных размеров провал – карстовую воронку. На самом ее дне оказался процветающий и нетронутый человечеством первобытный лес [3]. Это уникальная рельефная особенность, которая обнаружена относительно недавно – в 2023 году. Это значит, что вопреки распространённому мнению, до сих пор есть, что обнаружить, тем более что такие объекты могут появляться с течением времени.

Культурный компонент имиджа территории связан с комплексом материальных и духовных ценностей, созданных людьми в рамках данной территории. Наверное, это самая подверженная влиянию составляющая, так как культура остаётся и сейчас, она постоянно развивается и никогда не будет статичной, а ещё – именно её проще использовать и дополнять ради создания имиджа территории.

Под этнической составляющей понимают представления о населении территории как определенной общности. То есть это уже традиционный склад, его не нужно изменять, его нужно использовать как уникальную особенность для создания неповторимого шарма, ради которого и будут хотеть приехать туристы.

Историческая часть связана с процессом развития этой территории. Это тот случай, когда турист едет не ради того, чтобы увидеть что-то невероятное, а чтобы прочувствовать атмосферу места, где произошло какое-либо знаковое событие. Хотя и не исключено, что там может находиться что-то осязаемое.

Есть некоторые базовые инструменты маркетинга места:

- событийный маркетинг
- цифровое продвижение
- партнёрство с туроператорами и СМИ
- участие в выставках и конкурсах

И если последние два достаточно часто используют, то первые два довольно новые и творческие. Событийный маркетинг безусловно привлекает своей прямоотой. Часто регионы создают события, связанные с культурой места, хотя есть и более нейтральные, как, например, концерты. При этом турист

перенасытился впечатлениями, сейчас их слишком много в информационном пространстве, каждый пытается привлечь внимание потребителя и маркетинг становится всё агрессивнее и агрессивнее. Именно поэтому в маркетинге места важно начинать с информационной рекламы, не предлагая напрямую что-либо купить, чтобы повысить осведомлённость населения и посеять в их головах семя потребности в поездке в регион. Цифровое продвижение кажется повсеместным, но на самом деле далеко не все регионы занимаются этим на постоянной основе. Например, не так часто можно встретить рекламу в Интернет-ресурсах о том, какие объекты интереса предлагается посетить в Республике Бурятия, хотя, безусловно, там есть все четыре элемента имиджа туристской территории.

Это говорит о том, что не только место должно быть привлекательно, но и это огромный труд людей, которые создают идеи продвижения, ищут каналы, работают на долгосрочную перспективу и формируют образы в сознании потенциальных туристов. Выясним процесс создания бренда и применим эти техники на одном из регионов.

Ключевые элементы бренда территории:

- идентичность и имидж места
- уникальные атрибуты (природные, культурные, исторические ресурсы)
- целевая аудитория

Например, рассмотрим пример Курганской области. Это не такой известный регион, как Санкт-Петербург, Калининградская область или Краснодарский край. Идентичность места – это глубинный, аутентичный набор уникальных характеристик территории, формирующийся естественным путём. Сюда войдут природные факторы (ландшафт, климат, флора и фауна), история (значимые события, даты, исторические личности), культура (традиции, обычаи, фольклор, диалекты), архитектура (стиль, планировка), социальные аспекты (менталитет жителей), символы (гербы, флаги, неофициальные символы).

Имидж территории – это образ территории в сознании целевых аудиторий. Сложно сказать, какое восприятие Курганской области у туристов. По индексу привлекательности Курганская область занимает последнее место среди регионов России и делит его с Республикой Ингушетия [4]. Можно предположить, что положительного имиджа в сравнении с другими регионами у неё нет. Однако идентичность есть. Местность здесь изобилует котловинами, придающими неповторимый облик области. На территорию области проникают как арктические холодные массы, так и жаркие сухие – из степей и пустынь Казахстана и Средней Азии. Из общего количества озёр 9 % – солёные, 2,5 % – горько-солёные. Некоторые из них по минералогическим свойствам воды соответствуют лучшим природным здравницам России. По лечебным свойствам вода озера «Медвежье» является аналогом воды Мёртвого моря. Есть уникальные эндемики: русская выхухоль, каравайка, скопы, а также прострел, раскрытый синецветковый (сон-трава) и согдийский ирис [5]. Здесь не было крепостного права. Политический ссыльный, писатель и драматург Август Фридрих-Фердинанд фон Коцебу назвал в своих воспоминаниях Курганский уезд «Сибирской Италией» [6]. Сибирские маслоделы по экономическому вкладу превзошли золотопромышленность, и страна в 1912 году по экспорту масла уступала только Дании.

Уникальными атрибутами области, кроме эндемиков можно считать растение кошачья лапка двудомная, изделия из бересты, Канашинские ковры, Александро-Невский собор в Кургане, Далматовский Успенский монастырь, Иванов камень (и связанный с ним миф), Шадринские минеральные воды с горячим источником, Ерохинские «квашни» (грязевые колодцы), озеро Медвежье («Мёртвое море», в глубину 1,5 метра), озеро Горькое (вода горьковатая на вкус), Святылище Савин (представляет собой древний календарь; старшее Стоунхенджа), лес «Ленину 100 лет» и село Першинское (руины).

Целевой аудиторией области можно считать в большей части внутренних туристов. Область может привлекать иностранных посетителей, но на данный момент уровень развития инфраструктуры вызывает вопросы, может ли она удовлетворит потребности туристов. Кроме того, область не сможет на данный момент принять большое количество туристов. Переходим к более прикладному анализу.

Схема создания бренда территории включает следующие стадии:

- выбор территории, постановки цели и задач
- определение целевой аудитории
- проведение исследования
- создание платформы территориального бренда и разработка стратегий развития и позиционирования
- разработка визуальной символики территориального бренда
- формирование имиджа бренда и выбор каналов продвижения

Первый этап предусматривает определение территории, которая станет брендом. Образ такого бренда должен иметь исторические корни и включать в себя различные элементы, подчёркивающие целостность территории (местоположение, природные особенности, наличие ресурсов, культура и национальная политика территории, символика). Следует учитывать внутренние и внешние факторы, которые влияют на развитие территории. Понимание перспективы позволит четко определить основные цели и задачи по созданию территориального бренда. Курганская область – подходящий вариант. Целью

маркетинга места и создания бренда территории является повышение привлекательности региона для туристов. Задачами для выполнения этой цели можно считать: поиск уникальных объектов материального и нематериального наследия; выбор наиболее удобных маршрутов; анализ потребностей туристов; восполнение недостатков инфраструктуры; создание новых привлекательных брендов.

Определение целевой аудитории – один из ключевых начальных этапов формирования бренда территории. Для повышения интереса к развитию территориального бренда привлекают и изучают такие целевые группы, как население, гости страны или города, бизнесмены и инвесторы. В данной статье рассматривается повышение именно туристской привлекательности, хотя инвесторы тоже станут важной частью развития региона, но требования к привлекательным для инвестора объектам отличаются. Целевой аудиторией бренда Курганской области станут российские внутренние туристы.

Исследование в области брендинга проходит в двух аспектах: внутреннее и внешнее. Первый вид касается изучения текущей ситуации непосредственно в рамках исследуемой территории: проблемы общества, развитие инфраструктуры, общее благосостояние и другие аспекты. Изучение внешних факторов направлено на понимание рыночной ситуации, деятельности конкурентов и потребительского поведения. Несмотря на наличие определённых проблем, довольно много инфраструктуры существует на сегодняшний день. По уровню развития туристской индустрии Курганская область относится к субъектам Российской Федерации, обладающим значительным потенциалом для перспективного развития. Набережная реки Тобол стала новой достопримечательностью Кургана – здесь можно насладиться видом на реку, узнать об истории города, вкусно поесть и развлечься. На протяжении все прогулочной зоны появились скамейки, вазоны с цветами, шахматные доски, малые архитектурные формы и арт-объекты. В 2021 году возле Свято-Троицкого храма оборудовали ротонду, где можно полюбоваться на Тобол. А ещё на набережной открылся речной порт, где можно взять в аренду катамараны и катера, и покататься по реке (с мая по октябрь). Здесь же открыт прокат велосипедов и самокатов. Оборудовали несколько туалетов. Довольно активно развиваются пешеходные природные маршруты. Однако область всё ещё отстаёт от других.

Платформа территориального бренда должна отражать все особенности и компетенции территории, уровень ее дифференциации, работать с ценностями бренда и получать обратную связь от населения. Архитектура бренда строится на многообразии элементов, которые сами по себе могут быть брендами и ассоциироваться с этим местом: достопримечательности, геральдика, памятники архитектуры и культуры, бренды событий или личностей. Например, можно взять «Мертвое море» - Ерохинские «квашни»-Святыице Савин-статус «Сибирской Италии»-каравайка-сон-трава. Такая связка совмещает неожиданные объекты, при этом упор на природные объекты, которых и больше в области, и меньше позволят столкнуться с инфраструктурными проблемами (тем не менее природу также нужно разработать: удобные и безопасные тропы, урны, скамейки на пути, туалеты, эко-отели и много другого). Можно сделать ставку на популярное сейчас направление туризма с целью наблюдения за птицами.

Визуальные элементы бренда – это важнейшие атрибуты, которые отвечают за узнаваемость и создание образа в сознании потребителей. Используются логотип, слоган и другие. Единый фирменный стиль способствуют формированию доверия со стороны целевой аудитории и гармоничное использование его в городской среде. Безусловно, важно использовать простые формы, не перегружать пространство деталями. Ландшафтные особенности сложно отобразить уникально, но можно использовать каравайку (ибисовые) или выхухоль. Дополнить можно орнаментами Канашинских ковров. Цветовая гамма канашинских махровых ковров строилась главным образом на сочетании естественных расцветок шерсти – белой, серой, черной и коричневой с небольшим добавлением в колорит изготовляемого ковра охристых и золотистых оттенков пряжи, окрашиваемых растительными красителями. Наиболее интересными и законченными в художественном отношении являются «шадринские дорожки» счетной техники выполнения с композицией из гладких одноцветных полос, чередующихся с крупными уступчатыми ромбами. Характерно особое использование расцветок в ромбах, которые делятся на два цвета в поперечном направлении. Одна половина ромба имеет, например, красную расцветку, вторая – зеленую. В Шадринском уезде производились различные виды ковров, но наибольшую известность получили санные ковры. Их назначение – утеплять и украшать сани – определило и особенности орнамента, и технику их изготовления (это ковры длинноворсовые с небольшой плотностью). Санные ковры имели необычное членение композиций. Иногда середина санных ковров обрамлялась с двух сторон разными орнаментами и колоритом, широкими каймами. Такие ковры имели подчеркнuto декоративное решение, их узоры и расцветки придавали им не только нарядный вид, но и были видны издали, что имело большое значение в дальнем и длительном путешествии, особенно в зимнее время. С 1967 года Канашинская ковроткацкая фабрика использует ранее освоенные мастерами рисунки ковров кавказской группы. Мастерицы нашли своеобразную художественную трактовку кавказских рисунков. Для колорита канашинских ковров, предназначенных для экспорта, характерны мягкие теплые оттенки пряжи, общая освещенность цветовой гаммы ковров – золотистой, серо-голубой, нежно коралловой, терракотовой. При этом довольно сложный ковровый кавказский узор зрительно воспринимается более облегченным и ясно

читаемым на свободных светлых фонах, что послужило известности канашиных ковров на зарубежных рынках под общим названием «сибирских» [7]. Цветовой гаммой могут быть лиловые тона, отсылающие на цветы области. А слоганом можно сделать: «Сибирская Италия с русской душой». Курганы называли «сибирской Италией» в XIX веке из-за относительно мягкого климата, плодородных земель и обилия садов. Декабристы, сослаемые в Сибирь, ценили город за тепло, возможность выращивать виноград и вишни, что контрастировало с суровыми условиями других сибирских мест.

Реализация бренда территории происходит за счет использования маркетинговых инструментов. Они обеспечивают конкурентоспособность места, экономическую и социальную конъюнктуру товаров и услуг, произведенных на территории, приток потенциальных потребителей и финансовых средств. Однако, в данном случае, для формирования конкурентоспособного бренда необходимо большое количество средств, которых у области может не оказаться. В таком случае стоит создать отдельную информационную базу для инвесторов, чтобы убедить их в успехе.

Маркетинг туристской дестинации должен привлекать туристов, экскурсантов и производителей туристских услуг и обеспечивать рост спроса на региональные продукты, создавать положительный имидж территории и способствовать увеличению узнаваемости территории. Тем не менее, есть и сложность: в России зачастую рекламируются сами туристские ресурсы, а не целостный уникальный турпродукт [8]. Это значит, что под маркетингом часто понимают публикацию красивых материалов природы или отдельных объектов интереса, при этом туристу сложно понять, как он ими может воспользоваться. Кроме того, важнейшая часть любого маркетинга – это анализ потребителей, как потенциальных, так и существующих. Для наиболее эффективного продвижения территории, необходимо выделить целевые группы среди потенциальных туристов, и сформировать бренды дестинаций для каждой группы отдельно. Начинать нужно не с «что продаю», а «кому продаю». Один и тот же продукт по-разному звучит для разных людей. Так, для каждой аудитории нужно проработать бренд отдельно и способы продвижения могут различаться. Нельзя одинаковыми словами описать объекты интереса для молодежи из Санкт-Петербурга и пожилых людей из Архангельска.

Тем не менее для разработки бренда для малоизвестных туристских территорий можно использовать аутентичность места. Сейчас существует тренд на малые города России, экологичность, близость к природе, неизведанность и медленные темпы. Именно поэтому можно считать приоритетными направлениями продвижения развитие экологичной инфраструктуры, создание тематических маршрутов, вовлечение местного сообщества и персонализацию туристских предложений.

Так, любой регион можно сделать популярным при наличии финансовых, трудовых и технологических ресурсов. Главное понимать ключевые принципы маркетинга и понимать цель работы. Тем не менее, нужно учитывать особенности развития региона, чтобы грамотно оценивать риски и перспективы.

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

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Candidate of Economic Sciences Lyubimenko Anna Igorevna

Список литературы

1. Любименко А. И., Фурсова Е. А. Региональный брендинг как инструмент устойчивого развития территорий, бизнеса, государства // Транспорт и логистика устойчивого развития территорий, бизнеса, государства (драйверы роста, тренды и барьеры). Материалы II Международной научно-практической конференции. Москва, 2023. – с.224-226 URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_54406816_27588784.pdf (дата обращения: 05.03.2026)
2. Маркетинг туристских территорий. URL: https://spravochnick.ru/marketing/marketing_territoriy/marketing_turistskih_territoriy/?ysclid=mmcfy6g4k02975485 (дата обращения: 05.03.2026)
3. TechInsider. URL: <https://www.techinsider.ru/science/1544254-v-kitae-nashli-voronku-vedushchuyu-v-podzemnyy-mir-uchenye-udivilis-tomu-chto-uvide-li-v-ney/> (дата обращения: 05.03.2026)
4. Научно-образовательный консорциум «Устойчивый туризм». URL: https://rgo.ru/upload/content_block/files/07054bee745bf466a53849143876997d/697b2cf619c9d2e67109faac8ecbd8f8be.pdf (дата обращения: 05.03.2026)

5. Комсомольская правда. [электронный ресурс] URL: <https://www.chel.kp.ru/daily/27762.5/5209470/?ysclid=mmg3x9ll4238405090> (дата обращения: 06.03.2026)
6. «Советское Зауралье». URL: <https://al-dedov.narod.ru/plushev2.htm> (дата обращения: 06.03.2026)
7. Лекции.Орг. URL: <https://lektsii.org/7-91598.html?ysclid=mmg70btdqk673478259> (дата обращения: 06.03.2026)
8. Региональная экономика и управление. URL: <https://eee-region.ru/article/7408/?ysclid=mmcfy4wlv3761834070> (дата обращения: 07.03.2026)

References

1. Lyubimenko A. I., Fursova E. A. Regional'nyj brending kak instrument ustojchivogo razvitiya territorij, biznesa, gosudarstva [Regional branding as a tool for sustainable development of territories, business, and the state]// Transport i logistika ustojchivogo razvitiya territorij, biznesa, gosudarstva (drajvery rosta, trendy i bar'ery) [Transport and logistics of sustainable development of territories, business, and the state (growth drivers, trends, and barriers)]. Materialy II Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Moskva [Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference. Moscow], 2023 – pp. 224-226 URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_54406816_27588784.pdf (date accessed: 05.03.2026) (in Rus.).
2. *Marketing turistskix territorij.* URL: https://spravochnick.ru/marketing/marketing_territoriy/marketing_turistskih_territoriy/?ysclid=mmcfy6g4k02975485 [Marketing of tourist territories]. (date accessed: 05.03.2026) (in Rus.).
3. *TechInsider.* URL: <https://www.techinsider.ru/science/1544254-v-kitae-nashli-voronku-vedushchuyu-v-podzemnyy-mir-uchenye-udivilis-tomu-chto-uvideli-v-ney/> [TechInsider]. (date accessed: 05.03.2026) (in Rus.).
4. *Nauchno-obrazovatel'nyj konsorcium «Ustojchivyj turizm».* URL: https://rgo.ru/upload/content_block/files/07054bee745bf466a53849143876997d/697b2cf619c9d2e67109faac8ecbd8fbe.pdf [Scientific and Educational Consortium «Sustainable tourism»]. (date accessed: 05.03.2026) (in Rus.).
5. *Komsomol'skaya pravda.* URL: <https://www.chel.kp.ru/daily/27762.5/5209470/?ysclid=mmg3x9ll4238405090> [Komsomolskaya Pravda]. (date accessed: 06.03.2026) (in Rus.).
6. «Sovetskoe Zaural'e». URL: <https://al-dedov.narod.ru/plushev2.htm> [«The Soviet Trans-Urals»]. (date accessed: 06.03.2026) (in Rus.).
7. *Lekcii.Org.* URL: <https://lektsii.org/7-91598.html?ysclid=mmg70btdqk673478259> [Lectures.Org]. (date accessed: 06.03.2026) (in Rus.).
8. *Regional'naya e'konomika i upravlenie.* URL: <https://eee-region.ru/article/7408/?ysclid=mmcfy4wlv3761834070> [Regional economics and management]. (date accessed: 07.03.2026) (in Rus.).

УДК 338.1

Г. И. Макейченко

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

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИК ЗЕЛЕННОГО СТРОИТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЯХ

© Макейченко Г. И., 2026

В статье рассмотрены основные виды применяемых методик зеленого строительства с целью определения необходимости использования данных решений, а также определения их основных недостатков.

Ключевые слова: LEED, BREEAM, ESG, зеленое строительство.

G. I. Makeychenko

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

APPLICATION OF GREEN BUILDING METHODOLOGIES IN MODERN REALITIES

The article examines the main types of green building methodologies used, with the aim of determining the necessity of employing these solutions and identifying their main drawbacks.

Keywords: LEED, BREEAM, ESG, green building.

С древних времен строительство занимает неотъемлемую часть жизни человека. С момента, когда наши предки впервые задумались о защите от плохой погоды, диких животных и других угроз, началось становление строительной практики от простейших убежищ до величественных архитектурных сооружений.

Различие в методах проведения строительства постоянно модернизировалось, перебирались используемые в строительстве материалы, менялся вид жилых помещений, а также менялись и сами люди.

Шалаши и землянки уже давно заменились многоэтажными жилыми комплексами, которые рассчитаны на большое количество жильцов. Строительство в Российской Федерации растет в крупных масштабах, отсюда помимо большого количества занимаемых земель растет еще и количество вредных выбросов в атмосферу, а также количество мусора от проведенных работ. Так как строительство является сложным процессом, при его проведении под ударом находится вся экологическая система страны, а также мира в целом.

Самое первое, что приходится забирать у природы — это земли, довольно часто по причине нехватки места в городских условиях под уничтожение попадают природные зоны нашей страны, такие как леса и поля. При постоянной вырубке лесов уменьшается возможность природной очистки воздуха близлежащей местности.

Строительство является серьезным источником выброса токсичных веществ, выхлопных газов и пыли, поэтому создается заметный дискомфорт для людей с респираторными заболеваниями, также выбросы влияют и на здоровых людей, так как от чистоты кислорода зависят многие факторы жизнеобеспечения организма.

Загрязнение отходами производства почвы, а также нарушение требования безопасности по утилизации вредных веществ является важным фактором не только для природы, но и человека. Также само применение бетона и асфальта при строительстве серьезно сказывается на качестве почвы, происходит эрозия почвы, а при недостаточной инфильтрации воды через почву может привести и к наводнениям. Не стоит забывать и о истощении природных ресурсов при проведении строительных работ, песок, древесина и другие природные ресурсы постоянно применяются в строительстве, а запасы некоторых природных материалов могут быть серьезно истощены.

Тем самым проведение строительных работ отражается не только на природе, но и на жизнь людей в целом, поэтому все чаще ученые разрабатывают новые способы проведения более «зеленого» строительства. При соблюдении определенных условий данный вид строительства может помочь не только сохранить природу и здоровье людей, но и по возможности уменьшить затраты на строительные работы и принести дополнительную прибыль. На данный период времени основными трендами

современного мира в производстве являются переход на натуральные, более безопасные, а также биоразлагаемые материалы.

В западных странах, определенную долю популярности имеет кросс-слоиное клееное дерево (CLT), используемое в качестве замены бетона и кирпича, вместо обычных утеплителей применяют натуральный экофол из шерсти, который обладает хорошей паропроницаемостью сооружения. Соломенные тюки как предмет сельского хозяйства обладает хорошей теплозащитой и используется в вертикальных конструкциях и в качестве утеплителя. Арболит представляет собой древесную щепу с цементом и обладает хорошими звукоизоляционными свойствами. Эковата, которая по физическим свойствам является безопаснее в эксплуатации, становится потенциальным соперником классической в строительстве минеральной ваты [1].

Биобетон, который все активно претендует на замену обычного бетона содержит бактерии, активирующиеся при попадании влаги и восстанавливающие трещины при этом серьезно увеличивая срок службы сооружений. Биоразлагаемый бетон содержит в себе натуральные добавки, благодаря которым материал со временем разлагается абсолютно безопасно для экологии. Биодинамический бетон, способный к очищению воздуха, обладает возможностью поглощать вредные частицы и превращать их в безвредные соли. Не стоит забывать и о переработке некоторых видов материалов, которые не всегда имеют отношение к строительству, однако после определенных процессов используется во многих направлениях.

Переработанное стекло часто используется в отделке и утеплителях. Множество переработанных металлов вновь используется в таких местах как кровля и фасады зданий. Переработанный песок и щебень из бетона и кирпича, а также бой кирпича вновь превращается в бетон.

Масштабные работы по созданию пунктов переработки отходов бумаги и картона также имеет пользу для строительства, так как переработанная целлюлоза может использоваться как замена древесно-стружечной плиты (ДСП). Однако на данный период времени существует множество факторов, которые влияют на целесообразность применения данных видов материалов как с положительной, так и с отрицательной стороны.

Во-первых, некоторые материалы из-за новизны и эксклюзивности являются достаточно дорогими для применения на постоянной основе, однако на долгосрочной перспективе возможно высвобождение свободных средств строительных компаний по причине снижения расходов на строительство и эксплуатацию.

Во-вторых, многие материалы имеют небольшой возраст для окончательного решения о безопасности применения с точки зрения эксплуатации объекта, также с точки зрения строительных норм необходимо проводить пересмотр используемых при строительстве материалов, так как основные используемые виды проверены временем и надежны, однако по множественным современным исследованиям некоторые материалы действительно обладают большей безопасностью, чем классические.

В-третьих, применение новых материалов потребует наличия дополнительного обучения работников компаний, так как производственные процессы хоть и схожи, при этом обладают определенными особенностями, обучение по данному направлению будет важно не только для работников в сфере строительства, но и для производителей, так как при успешном развитии производства новых материалов будут появляться новые рабочие места.

Использование «зеленых» материалов положительно влияет на репутацию организации на рынке в соответствии с нынешними трендами, таким образом, данный вид строительства обретает большое внимание не только со стороны потенциальных инвесторов и покупателей, но и государства.

Помимо использования «зеленых» материалов, в данный период времени по всему миру существуют «зеленые» стандарты сертификации «зеленого» строительства.

Стандарт BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) – представляет собой принятую в 1990 году в Великобритании систему критериев для оценки экологической эффективности зданий и сооружений. Методика BREEAM базируется на целостном подходе к оценке зданий: анализ охватывает ключевые категории, включая безопасность жизнедеятельности, воздействие на окружающую среду и уровень комфорта жильцов [2].

Расчёт итоговой оценки выполняется путём умножения баллов, присвоенных за соответствие установленным критериям, на весовые коэффициенты; последние отражают региональную актуальность каждого оцениваемого аспекта. Итоговый показатель выражается в процентном соотношении и конвертируется в рейтинговую шкалу. Рейтинговая шкала подразделяется на: Unclassified (неклассифицируемый) <10%, Acceptable (удовлетворительный) 11–24%; Pass (сертифицирован) 25–39%; Good (хороший) 40–54%, Very Good (очень хороший) 55–69%, Excellent (отличный) 70–84%, Outstanding (превосходный) ≥85%. Адаптация стандарта к местным нормам и условиям обеспечивает его применимость в международном контексте. Сфера охвата BREEAM включает разнообразные типы объектов: от жилых и коммерческих зданий до промышленных сооружений, инфраструктурных

проектов и комплексных планов развития территорий, при этом методика BREEAM имеет как положительные, так и отрицательные стороны применения.

К основным проблемам применения относят: значительные начальные вложения, чтобы добиться высокого рейтинга по стандарту, на этапах проектирования и строительства руководству организаций необходимо выделить дополнительные средства. Региональные ограничения - наибольшей популярностью система сертификации BREEAM имеет в странах европейского союза и Великобритании, при этом в связи с санкционным давлением западных стран с 2022 года сертификация по данному стандарту не проводится на территории Российской Федерации.

Трудоёмкость процедуры — многоступенчатая оценка с развёрнутыми критериями требует серьёзных организационных усилий, руководству организаций зачастую приходится привлекать профильных консультантов сертифицированных по стандарту «BREEAM», что ведёт к росту бюджета проекта. Влияние региональных факторов — в районах с неразвитой инфраструктурой выполнить отдельные требования бывает затруднительно, кроме того, дефицит экологических материалов на местных рынках способен снизить итоговый рейтинг объекта. Не стоит забывать и о продолжительности сертификации, так как процесс оценки и подтверждения соответствия занимает много времени, из-за чего сроки реализации проекта могут увеличиться. Существует значительная проблема субъективности весовых коэффициентов, так как при подсчёте баллов применяются весовые коэффициенты, которые не всегда точно отражают специфику проекта или региональные приоритеты. Некоторые критерии могут оказаться избыточными для отдельных типов зданий, сложности с подготовкой документации для подтверждения соответствия требуют тщательного сбора необходимого пакета документов, включая результаты энергомоделирования и проверки инженерных систем. Ошибки в оформлении могут привести к снижению итогового рейтинга. Предпринимателям необходимо проводить периодическое обновление сертификата раз в три года, после чего пройти повторную оценку, тем самым начинают расти дополнительные расходы, при этом система может стимулировать достижение формальных баллов вместо реального повышения устойчивости, комфорта среды и сохранения экологии.

Однако данный тип сертификации имеет и множество положительных качеств такие как — гибкость подхода, стандарт учитывает местные особенности и нормативные требования, также допускается опора на национальные регламенты стран, в которых действует данная система сертификаций, предусмотрены разные схемы сертификации — отдельно для нового строительства, реконструкции, текущей эксплуатации и инфраструктурных объектов. Рост рыночной стоимости объектов, при котором здания с сертификатом проще продать или сдать в аренду по более высокой цене, данные объекты привлекают инвесторов и арендаторов, которые ориентируются на принципы устойчивого развития. Сокращение эксплуатационных затрат благодаря чему снижаются расходы на обслуживание здания, а оптимизированная система управления отходами и управления ресурсами позволяют уменьшить коммунальные платежи. Комфорт и здоровье пользователей, при котором стандарт уделяет особое внимание условиям пребывания людей, таким как качество воздуха, освещение, температурный режим, все эти производные способствуют повышению качества жизни и продуктивности для жильцов и предпринимателей. Соответствие принципам ESG (экологического, социального и корпоративного управления) — сертификация помогает компаниям подтвердить свою экологическую и социальную ответственность. Также помимо британского стандарта BREEAM, существует и разработанные в соединённых штатах Америки национальный стандарт LEED.

Стандарт LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) — добровольная система сертификации зданий, относящихся к зелёному строительству, разработанная американским советом по зелёным зданиям в 1998 году. Система сертификации имеет схожие цели и задачи, а также принципы анализа, также стандарт LEED имеет схожую с BREEAM систему классификаций: Одобрённый (certified) — 40–49 баллов; Серебряный (silver) — 50–59 баллов; Золотой (gold) — 60–79 баллов; Платиновый (Platinum) — ≥80 [3].

Основным отличием системы LEED от системы BREEAM является фокусирование на строительстве в Соединённых Штатах Америки и соответственно ориентирование на местные законы, при этом стандарт применяется не только в США, но и в Азии, и в некоторых странах Европы. Сертификация стандарта LEED на территории Российской Федерации также как и система BREEAM приостановлена после 2022 года.

Поскольку основные лицензирующие организации перестали выдавать сертификаты в Российской Федерации, перед руководством страны создалась необходимость в создании отечественного официального стандарта в сфере зелёного строительства.

Стандарт «Клевер» — национальная система сертификации недвижимости, разработанная Российской Федерацией в 2022 году как альтернатива международным стандартам LEED, BREEAM. Данная система предназначена для оценки экологичности, энергоэффективности, качества внутренних пространств, транспортной доступности, благоустройства территории и других аспектов устойчивого строительства.

Система предназначена для коммерческой и некоммерческой недвижимости: офисов, складов, торговых центров, производственных объектов, школ, больниц, гостиниц и других зданий. Минимальная площадь объекта — 100 м². Объект должен предназначаться для постоянного использования или размещения людей. Органом сертификации является АНО «Национальный центр ГЧП». Процесс формирования сертификации включает в себя несколько этапов: проектный — промежуточная оценка проектной документации, после производства основных строительно-монтажных работ, а также обзор этапа завершённого строительства на основе завершённой промежуточной оценки.

Достижения строительного объекта в области экологических технологий подтверждаются сертификатом, который действует 3 года, после чего требуется повторная сертификация, для новых объектов рекомендуется начинать сертификацию на ранних этапах проектирования, чтобы внести наилучшие практики в проектную документацию.

Критерии оценки разделены на три блока по модели ESG: Окружающая среда (E) — рациональное использование ресурсов, снижение загрязнения, химические (загрязнение атмосферы и загрязнение ливневых вод), физические (световое загрязнение, шумовое загрязнение) факторы и воздействие на локальные экосистемы. Социальное благополучие (S) — влияние на здоровье и благополучие людей, социальное и экономическое развитие общества, ответственное управление (G) производит организацию процесса от разработки проекта до ввода здания в эксплуатацию [4].

В системе стандарта «Клевер» существует 10 категорий: энергоэффективность строительного объекта; биоразнообразие и участок в которых производятся работы; водопотребление; используемые материалы; полученные отходы; здоровье и комфорт людей, а также сообщества; транспорт; управление; загрязнение, по каждой из которых проект получает определенную оценку.

Критерии включают в себя обязательные, инновационные и опциональные требования. Обязательные критерии задают базовый уровень экоустойчивого строительства, опциональные помогают адаптировать требования к особенностям объекта, а инновационные подчёркивают его уникальность.

Национальный стандарт «Клевер» обладает пятью уровнями сертификации. В зависимости от процента соответствия объекта критериям выдаются сертификаты: бронзовый (35%); серебряный (45%); золотой (55%); платиновый (70%); бриллиантовый (85% и выше).

Основная особенность системы — адаптация к российским реалиям. Методика учитывает климатические, экономические и национальные особенности, а также российское законодательство. Также стандарт позволяет провести перевод уже принятых решений по соответствию международным «зелёным» стандартам (BREEAM, LEED), а также произвести перевыпуск международного сертификата после проверки и пересчёта рейтинга с последующей выдачей национального сертификата «Клевер». В марте 2023 года система вошла в таксономию «зелёных» проектов, что позволяет проектам с сертификатом «Клевер» претендовать на льготное финансирование. Стандарт «Клевер» позиционируется как гибкая и открытая экосистема, которая включает всех участников рынка и обеспечивает их взаимодействие для обсуждения актуальных вопросов устойчивого развития и продвижения технологий «зелёного» строительства.

К основным преимуществам сертификации относятся: повышение привлекательности объекта недвижимости для инвесторов и арендаторов; снижение эксплуатационных расходов за счёт внедрения энергоэффективных технологий; возможность выявления областей для совершенствования; повышение ESG-показателей и репутации компании как современного и идущего в ногу со временем застройщика; маркетинговые преимущества и возможность продвижения объекта как «зелёного».

По данным на март 2026 года, по системе «Клевер» сертифицированы 64 объекта общей площадью более 4 млн м², примерами строительных объектов являются следующие объекты: Промышленный парк «Бутово», прошедший на уровень сертификации «серебряный». На данный период времени это первый промышленный парк, прошедший сертификацию по системе «Клевер», при строительстве использовано большое количество материалов, произведённых в Московском или прилегающих регионах, что позволило сократить углеродный след, в комплексе реализована инфраструктура для раздельного сбора отходов. Также из крупных строительных объектов была сертифицирована штаб-квартира компании «Яндекс», находящаяся в городе Москве и получившая «платиновый» уровень сертификации, а также Бизнес-центр «Авиор Тауэр-1» в городе Санкт-Петербург, прошедший сертификацию на «золотой» уровень.

С 1 июля 2026 года в России вступает в силу межгосударственный ГОСТ для «зеленого» строительства ГОСТ 35329–2026, тем самым государство в скором времени будет производить регулировку строительных работ с применением новых технологий экологичного строительства.

Внедрение межгосударственного стандарта для экологичного строительства многоквартирных домов, что находит отражение в национальном проекте «Жильё и городская среда», является значимым шагом на пути к достижению целей стратегии развития строительной отрасли и ЖКХ до 2030 года.

Этот стандарт будет направлен национальным органам стран-участниц СНГ и ЕАЭС для внедрения, унификация требований позволит создать единое нормативное пространство, согласовать

процедуры сертификации и объединить меры поддержки для всех участников рынка.

Для российских компаний это открывает возможность для предсказуемой работы на рынках соседних государств. Застройщики и производители смогут использовать общие технологические решения, подтверждать качество своих объектов и повышать их рыночную стоимость за счет сертификации по международно признанным стандартам.

ГОСТ 35329–2026 включает 58 критериев оценки «экологичности» домов и определяет единые требования к их проектированию, возведению и эксплуатации. Стандарт интегрирует лучшие отраслевые практики, такие как: класс энергоэффективности, создание доступной среды, качественное благоустройство, развитие инфраструктуры.

Документ закрепляет современные нормы проектирования и эксплуатации, а также устанавливает четкие параметры оценки экологичности и энергоэффективности жилых зданий. Благодаря межгосударственному статусу ГОСТа отечественные компании получают новые возможности на рынках соседних стран, а граждане – более комфортное и безопасное жилье.

ГОСТ предусматривает систему рейтинговой оценки с присвоением уровней «Бронза», «Серебро» и «Золото» в зависимости от набора обязательных и добровольных критериев, что обеспечит прозрачность подтверждения «зеленого» статуса объектов. В настоящее время 226 строящихся домов, информация о которых содержится в Единой информационной системе жилищного строительства, уже соответствуют базовым критериям уровня «Бронза».

Кроме того, ГОСТ интегрирован в механизмы государственной поддержки, такие как нормативное регулирование Банка России и позволяет применять пониженные коэффициенты риска при кредитовании и выпуске облигаций для строительства домов с классом энергоэффективности А+ и А++. Данный вид поддержки снижает нагрузку на капитал банков и стимулирует застройщиков к возведению энергоэффективного жилья.

Тем самым применение методик «зеленого» строительства, вносит огромный вклад не только в сохранение окружающей среды, но и развития строительного бизнеса. Стабильно уменьшается количество вредных выбросов в атмосферу, природные ресурсы используются более рационально, повышается качества жизни в целом, а самое главное для предпринимателей сокращается количество постоянных расходов. Однако существуют и определенные трудности связанные с повсеместным развитием зеленого строительства, в первую очередь зеленое строительство как любое новшество требует определенных затрат на производство и обучение персонала, также зеленое строительство на данный период времени не всегда приветствуется среди опытных представителей крупного строительного бизнеса старой закалки.

Однако современные тренды все чаще показывают необходимость в развитии данного направления, так как строительство новых зданий и сооружений не закончится до того момента, пока на земле не останется ни одного свободного места под застройку. Поэтому чтобы сохранить нашу планету на долгое время, всем представителям строительного бизнеса необходимо в своей работе ориентироваться на новые более экологичные методы ведения бизнеса.

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, доцент, кандидат экономических наук Жукина О. В.

Scientific supervisor: Associate Professor of Department of Management, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences Zhikina O. V.

Список литературы

1. Иванов Д.Ю., Теляшкин Н.В., Воронина А.Е. Сравнительный анализ традиционных и инновационных строительных материалов с точки зрения жизненного цикла и совокупных затрат // Финансовая Экономика. — 2025. — № 11 (203). — С. 364–367
2. Рем А.Е. Зеленое строительство в Российской Федерации и за рубежом / А. Е. Рем. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 18 (517). — С. 100–102.
3. Болдырева П.С. Применение системы LEED в архитектуре высотных зданий // Architecture and Modern Information Technologies. 2023. № 1(62). С. 163–182.
4. Андросов А.В., Блудчий В.А., Пупенцова С.В. Внедрение ESG-концепции в бизнес-модель строительной организации как стратегический инструмент антикризисного управления // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2025. № 1. С. 71–80.

References

1. Ivanov D.Yu., Telyashkin N.V., Voronina A.E. Sravnitel'nyy analiz tradicionnyh i innovacionnyh stroitel'nyh materialov s tochki zreniya zhiznennogo cikla i sovokupnyh zatrat // Finansovaya Ehkonomika. — 2025. — № 11 (203). — S. 364–367

2. Rem A.E. Zelenoe stroitel'stvo v Rossijskoj Federacii i za rubezhom / A. E. Rem. — Tekst : neposredstvennyj // Molodoj uchenyj. — 2024. — № 18 (517). — S. 100–102.
3. Boldyreva P.S. Primenenie sistemy LEED v arhitekture vysotnyh zdaniy // Architecture and Modern Information Technologies. 2023. № 1(62). S. 163–182.
4. Androsov A.V., Bludchij V.A., Pupencova S.V. Vnedrenie ESG-koncepcii v biznes-model' stroitel'noj organizacii kak strategicheskij instrument antikrizisnogo upravleniya // Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Seriya «Ehkonomika i ehkologicheskij menedzhment». 2025. № 1. S. 71–80.

УДК 338.22.021.1

М. Г. Новиков

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

ЛОГИКА ПРОЕКТИРОВАНИЯ СТАРТАПА В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ: БИЗНЕС-МОДЕЛЬ, КОМАНДА И РИСКИ

© М. Г. Новиков, 2026

Статья посвящена обоснованию логики проектирования стартапа в креативных индустриях. Объектом исследования выступают стартапы, сочетающие творческую и предпринимательскую деятельность. Цель работы заключается в выявлении организационно-экономических механизмов, определяющих формирование бизнес-модели, структуру команды, характер сетевых взаимодействий и систему рисков таких проектов. Предложена поэтапная логика проектирования стартапа, включающая выделение смыслового и рыночного ядра идеи, формирование проектной гипотезы, раннее тестирование продукта и корректировку бизнес-модели с учётом обратной связи. Новизна исследования состоит в систематизации факторов, определяющих жизнеспособность креативного стартапа, и в обосновании модели его проектирования как двойного процесса — формирования экономической конструкции и символической идентичности продукта.

Ключевые слова: бизнес-модель, команда стартапа, креативное предпринимательство, креативные индустрии, масштабирование, монетизация, предпринимательские риски, проектирование стартапа, стартап, ценностное предложение.

M. G. Novikov

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

THE LOGIC OF STARTUP DESIGN IN THE CREATIVE INDUSTRIES: BUSINESS MODEL, TEAM, AND RISKS

The article substantiates the logic of startup design in the creative industries. The object of the study is startups operating at the intersection of creative production and entrepreneurial activity. The purpose of the paper is to identify the organizational and economic mechanisms that determine the formation of the business model, team structure, the nature of network interactions, and the risk profile of such projects. A stage-based logic of startup design is proposed, encompassing the identification of the conceptual and market core of the idea, the formulation of a project hypothesis, early product testing, and business model adjustment informed by feedback. The novelty of the research consists in the systematization of factors determining the viability of a creative startup and in the substantiation of its design as a dual process — the formation of an economic framework and the symbolic identity of the product.

Keywords: business model; creative entrepreneurship, creative industries, entrepreneurial risks, monetization, scaling, startup, startup design, startup team, value proposition.

Введение

В ранее написанной статье, был проведен теоретический анализ подходов к проектированию стартапов в креативных индустриях. Выделим три ключевых вывода, которые формируют отправную точку для рассмотрения темы с точки зрения проектирования стартапа. Во-первых, стартапы в креативных индустриях формируются в условиях высокой неопределённости спроса, поскольку потребительская реакция на продукт, содержащий в себе символическую и культурную составляющую хуже прогнозированию стандартными методами. Во-вторых, ценность креативного продукта имеет двойственную природу, она включает как рыночное (функциональное, потребительское) так и символическое измерение (культурное, репутационное, эмоциональное), что усложняет формулирование ценностного предложения. В-третьих, развитие стартапов в креативных индустриях сильно зависит от экосистемных факторов, а именно, от институциональной среды профессиональных сообществ, кластерной инфраструктуры и механизмов внешней поддержки. При этом, теоретический обзор дает основу для понимания условий, в которых стартап формируется, но не раскрывает конкретных механизмов этого проектирования. Проблема состоит в том, что описание специфических условий креативной среды не дает ответа на прикладные вопросы, например: как строится бизнес-модель? Какова роль команды и внешних сетей? Какие риски являются специфическими для креативного стартапа?

Цель исследования состоит в том, чтобы обосновать логику проектирования стартапа в креативных индустриях с учетом четырех ключевых и взаимосвязанных аспектов: Ценностного предложения, организационной структуры, внешних взаимодействий и управления рисками.

Методы исследований включают в себя сравнительный анализ, концептуальное сопоставление и обобщению результатов отраслевых исследований.

Проектирование ценностного предложения и бизнес-модели

Бизнес-модель стартапа в креативной среде редко складывается по прямой линии. А. Остервальдер и И. Пинье предлагают схему, где ценностное предложение рассматривается как центральный элемент общей конструкции [9]. Но в креативных индустриях сама природа ценности неоднородна: потребитель покупает не только функцию, но и опыт, стиль, принадлежность к определённому сообществу, эстетическое отличие, иногда – участие в производстве смысла. По этой причине проектирование ценностного предложения требует ответа сразу на несколько вопросов. Что именно здесь продаётся: объект, сервис, впечатление, подписка, доступ, участие? Какую часть продукта можно стандартизировать, а какую необходимо сохранять в авторском режиме? И, наконец, каким образом объяснить потребителю цену там, где себестоимость и воспринимаемая ценность расходятся особенно заметно.

Теория effectuation помогает объяснить, почему в креативных стартапах модель монетизации часто появляется не сразу, а через цепочку проб, уступок и частичных переопределений исходной идеи. С. Сарасвати показывает, что предприниматель действует не в условиях полной информации, а в ситуации, когда будущее частично формируется самими участниками рынка [10]. Для креативной среды это означает, что проект может стартовать как студия, затем перейти в формат платформенного сервиса, позже – в образовательный продукт или медийную экосистему. С точки зрения классического планирования такая траектория выглядит как отклонение от первоначального замысла; с позиции effectuation она представляет собой нормальный способ адаптации идеи к открывающимся возможностям и ограничениям среды.

Отдельного внимания требует вопрос о соотношении уникальности и масштабируемости. Чем сильнее креативный продукт завязан на авторскую манеру, репутацию конкретного создателя или единичный культурный контекст, тем труднее перевести его в режим устойчивого повторения. Здесь и проявляется одно из главных противоречий креативного стартапа: рынок требует воспроизводимости, а культурная ценность часто строится на ощущении неповторимости. Дж. Хокинс связывал креативную экономику с доходностью идей, однако сама идея становится экономическим активом не автоматически, а только после организационной упаковки – через бренд, канал распространения, систему лицензирования, франшизную или платформенную модель [7]. Иначе творческий проект остаётся содержательно выразительным, но экономически хрупким.

Схема монетизации в креативных индустриях редко ограничивается одной линией дохода. Практика показывает, что устойчивость чаще обеспечивается комбинацией нескольких потоков: прямые продажи, подписка, заказные работы, грантовое финансирование, спонсорские соглашения, коллаборации, образовательные продукты, платный доступ к сообществу, лицензирование контента или интеллектуальных решений. Р. Кейвс, анализируя культурные рынки, ещё раньше показал, что неопределённость спроса и сложность стандартизации продукта вынуждают участников использовать особые контрактные формы и распределённые механизмы риска [5]. В этом смысле диверсификация доходов выступает не признаком хаотичности, а рациональным ответом на устройство самой отрасли, где ни один канал редко не гарантирует стабильности в одиночку.

Команда, сеть взаимодействий и инфраструктура роста

Проектирование стартапа в креативной среде почти всегда начинается с команды, а не с формальной организации. Р. Флорида, связывая развитие креативной экономики с концентрацией людей, занятых производством новых идей и символических продуктов, фактически выводит человеческий капитал в центр анализа [6]. Но для стартапа этого недостаточно. Важна не просто совокупность талантливых участников, а сочетание ролей, которые в креативных проектах часто конфликтуют между собой: автор, продюсер, менеджер, маркетолог, технолог, специалист по продажам. Трудность состоит в том, что на ранней стадии один и тот же человек нередко выполняет несколько функций сразу, из-за чего сильная художественная часть проекта может сопровождаться слабым управленческим контуром либо, наоборот, хорошо организованный запуск оказывается лишён творческой выразительности.

Работы Д. Айзенберга и М.И. Абузаровой позволяют увидеть, что команда не исчерпывается внутренним составом участников. Для креативного стартапа внешняя сеть нередко столь же важна, как штатное ядро проекта [8, 2]. Партнёры по производству, культурные институции, маркетинговые площадки, дистрибуции, экспертные сообщества, отраслевые кураторы и даже локальная аудитория образуют тот самый слой среды, который влияет на скорость тестирования идеи и на шансы проекта закрепиться на рынке. В обычном малом бизнесе внешние связи тоже значимы, однако в креативных индустриях они нередко определяют саму видимость продукта. Стартап может существовать содержательно, но без включения в сеть он остаётся почти невидимым для целевой аудитории.

Российские исследования креативных индустрий подчёркивают территориальное и кластерное измерение проблемы. Е.Г. Гуцина и Е.В. Тарабанова связывают развитие креативного сектора с потенциалом городов и регионов, где концентрация инфраструктуры, образовательных учреждений, культурных площадок и предпринимательской активности повышает шансы на появление новых проектов [3]. В этом наблюдении есть

важный для темы статьи вывод: проектирование стартапа зависит не только от качеств команды, но и от того, где именно команда действует. В одних пространствах стартап легче получает обратную связь, тестирует продукт и находит партнёров; в других даже сильная инициатива надолго остаётся в режиме самофинансируемого эксперимента, не переходя к росту.

Риски и ограничения проектирования

Наиболее заметный риск креативного стартапа связан с ошибкой в интерпретации потребительской ценности. Творческая команда может быть уверена в новизне и культурной выразительности продукта, однако аудитория оценивает не внутреннюю сложность замысла, а собственный опыт взаимодействия с ним. Д. Хезмондалг в исследованиях культурных индустрий показывает, что рыночная логика и логика культурного производства не совпадают, а отсюда возникает постоянное напряжение между стремлением сохранить содержательную глубину продукта и необходимостью адаптировать его к правилам обращения на рынке. Для стартапа это означает, что риск состоит не только в недостатке спроса, но и в неверной форме его измерения: проект может обращаться не к той аудитории, не тем языком и не в том канале распространения.

Второй крупный риск относится к финансовой архитектуре проекта. Исследования Т.В. Абанкиной показывают, что креативная экономика в России развивается на фоне цифровизации, изменения моделей потребления и одновременной зависимости от нестабильных источников дохода [1]. Для стартапа это означает сложность перехода от этапа энтузиазма и первых продаж к фазе регулярного воспроизводства расходов: оплаты команды, продвижения, юридического сопровождения, технологической поддержки, аренды, закупки сервисов. В креативной сфере проблема усиливается тем, что часть участников склонна воспринимать коммерциализацию как внешнее давление на творческую составляющую проекта. Но экономическая неустойчивость разрушает творческую автономию не меньше, чем избыточная ориентация на рынок; просто действует она медленнее и менее заметно.

Третье ограничение связано с институциональной незавершённостью самой сферы. К.С. Саблин и О.В. Валиева показывают, что даже на уровне определения креативных индустрий сохраняются различия в трактовках, границах и методиках измерения [4]. Для стартапа это имеет не только теоретическое значение. Если сама отрасль описывается разными языками – культурным, предпринимательским, инновационным, территориальным, – то и критерии оценки проекта могут существенно расходиться. Один и тот же стартап по-разному воспринимается инвестором, культурной институцией, региональным органом поддержки и профессиональным сообществом. Следовательно, проектирование должно учитывать не только потребителя, но и разные режимы институционального признания, от которых зависят доступ к ресурсам и возможности роста.

Наконец, существует риск чрезмерной персонализации проекта. В креативных индустриях бренд часто строится вокруг фигуры автора, лидера или основателя. На раннем этапе это помогает выделиться, быстро собрать внимание и упростить коммуникацию с аудиторией. Однако при попытке масштабирования возникает обратный эффект: всё, что связано с качеством продукта, переговорами, публичностью и принятием решений, замыкается на одном человеке. С. Бланк и Б. Дорф, рассуждая о поиске масштабируемой модели, фактически подводят к выводу, что стартап не может долго оставаться продолжением личности основателя. Ему необходим переход от авторской инициативы к организованной системе, где ценность проекта воспроизводится не только за счёт харизмы лидера, но и за счёт процессов, команды и устойчивых каналов работы с рынком.

Результаты исследования: логика проектирования стартапа в креативной среде

Проведённый анализ позволяет предложить следующую логику проектирования стартапа в креативной среде креативных индустрий. Первый этап связан не просто с формулированием идеи, а с выделением её смыслового и рыночного ядра: что в продукте является собственно творческой новизной, а что может быть интерпретировано как ценность для определённой аудитории. На втором этапе идея переводится в проектную гипотезу, где фиксируются сегмент потребителя, предполагаемый формат взаимодействия, базовый канал дистрибуции и ожидаемый способ монетизации. Третий этап предполагает создание ранней версии продукта или сервиса, пригодной для ограниченного тестирования. Четвёртый этап связан с корректировкой бизнес-модели на основе обратной связи, после чего выстраиваются партнёрские связи, правовая защита результатов интеллектуальной деятельности и система расширения проекта. Такой порядок близок к логике Э. Риса, но для креативной среды он должен быть дополнен более внимательной работой со смысловым образом продукта и репутационной инфраструктурой проекта.

В креативных индустриях недостаточно говорить о проектировании стартапа только как о совокупности управленческих процедур. Речь идёт о двойном процессе. С одной стороны, формируется экономическая конструкция проекта: ресурсы, каналы продаж, источники доходов, организационные роли, режимы масштабирования. С другой – выстраивается культурная и символическая идентичность продукта, без которой он теряет собственную отличимость и перестаёт быть распознаваемым именно как креативный. В отличие от технологических стартапов, где функциональный результат часто можно измерить раньше рыночной легитимации, в креативной среде признание, репутация, комьюнити и история продукта оказываются встроенными в сам механизм создания стоимости. Поэтому проектирование стартапа здесь неизбежно включает одновременную работу с бизнес-моделью, смыслом продукта и экосистемой его обращения.

Если продолжить эту логику, то успешность креативного стартапа определяется не одной сильной идеей и не одним удачным инструментом финансирования. Гораздо важнее согласованность нескольких элементов: адекватно определённой аудитории, убедительного ценностного предложения, устойчивой

команды, внешней сети поддержки, гибкой монетизации и способности проекта учиться на ранних контактах с рынком. Как показывают исследования проектов-грантополучателей, а также государственные документы о развитии креативных индустрий, поддержка и институциональная рамка способны ускорять рост, однако они не заменяют внутреннюю проектную логику стартапа. Иначе говоря, внешняя среда создаёт возможности, но переводит их в результат только тот проект, который умеет превращать культурную оригинальность в устойчивую организационно-экономическую форму.

Заключение

В ходе анализа были выявлены основные особенности проектирования стартапа в креативных индустриях: высокая неопределённость спроса, зависимость от человеческого и интеллектуального капитала, сложность стандартизации креативного продукта, многоканальный характер монетизации, а также заметная роль экосистемы, в которую включён проект. Показано, что жизнеспособность стартапа в этой сфере определяется не одной сильной идеей, а согласованностью нескольких элементов: ценностного предложения, организационной структуры, внешних партнёрств, каналов продвижения и способов извлечения дохода. Именно по этой причине проектирование должно рассматриваться как последовательность взаимосвязанных решений – от перевода творческого замысла в проектную гипотезу до проверки её на рынке, корректировки модели и закрепления проекта в профессиональной и институциональной среде.

Креативная среда не упрощает, а, напротив, усложняет запуск стартапа, поскольку требует одновременной работы с экономической и символической составляющими продукта. Слишком жёсткая ориентация на рынок способна обеднить творческое содержание проекта, но и игнорирование требований устойчивой бизнес-модели ведёт к его организационной уязвимости. Отсюда вытекает практический вывод: при проектировании стартапа в креативных индустриях приоритет следует отдавать не линейному планированию, а гибкой модели развития, допускающей поэтапное уточнение продукта, аудитории, каналов распространения и способов монетизации. Эта логика согласуется и с современными исследованиями креативных стартапов, и с направлениями государственной политики в сфере творческих индустрий, где акцент переносится на формирование условий для роста, кооперации и коммерциализации креативных решений.

Полученные выводы позволяют рассматривать проектирование стартапа в креативной среде как самостоятельную организационно-экономическую задачу, требующую дальнейшей разработки. Перспективным направлением последующих исследований может стать сопоставление моделей запуска креативных стартапов в отдельных сегментах – дизайне, медиа, моде, цифровом контенте и образовании – поскольку внутри самих креативных индустрий различия в механизмах создания и присвоения стоимости остаются весьма существенными.

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента СПбУПТД, доцент, кандидат психологических наук Килошенко Мая Ивановна

Scientific supervisor: Associate Professor of the Management Department of SPbUITD, Associate Professor, Candidate of Psychological Sciences Kiloshenko Maya Ivanovna

Список литературы

1. Абанкина Т.В. Креативная экономика в России: новые тренды // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 2 (54). С. 221–228. DOI: 10.31737/2221-2264-2022-54-2-13.
2. Абузарова М.И. Экосистемный подход к развитию креативных кластеров // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 6. С. 1759–1770. DOI: 10.18334/epp.13.6.118422.
3. Гущина Е.Г., Тарабанова Е.В. Креативные индустрии: новые возможности для развития российских городов и регионов // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2022. Т. 24, № 1. С. 91–104. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2022.1.9.
4. Саблин К.С., Валиева О.В. Креативные индустрии в современной экономике: определение, подходы к измерению // Вопросы теоретической экономики. 2024. № 3. С. 31–49. DOI: 10.52342/2587-7666VTE_2024_3_31_49.
5. Caves R.E. Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2000. 454 p.
6. Florida R. The Rise of the Creative Class — Revisited: Revised and Expanded. New York: Basic Books, 2014. 512 p.
7. Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. London: Penguin Books, 2013. 304 p.
8. Isenberg D.J. The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Dublin: Institute of International and European Affairs, 2011. P. 1–13.
9. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
10. Sarasvathy S.D. Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2022. 328 p.

References

1. Abankina T.V. Kreativnaja jekonomika v Rossii: novye trendy [Creative economy in Russia: new trends]. *Zhurnal Novoj jekonomicheskoy associacii* [Journal of the New Economic Association]. 2022. No 2 (54). 221 - 228 pp. (in Rus.).
2. Abuzyarova M.I. Ekosistemnyj podhod k razvitiyu kreativnyh klasterov [Ecosystem approach to the development of creative clusters]. *Jekonomika, predprinimatel'stvo i pravo* [Economy, Business and Law]. 2023. Vol. 13. No 6. 1759 - 1770 pp. (in Rus.).
3. Gushchina E.G., Tarabanova E.V. Kreativnye industrii: novye vozmozhnosti dlja razvitija rossijskih gorodov i regionov [Creative industries: new opportunities for the development of Russian cities and regions]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Jekonomika*. [Bulletin of Volgograd State University. Economics.]. 2022. Vol. 24. No 1. 91 - 104 pp. (in Rus.).
4. Sablin K.S., Valieva O.V. Kreativnye industrii v sovremennoj jekonomike: opredelenie, podhody k izmereniju [Creative industries in the modern economy: definition, approaches to measurement]. *Voprosy teoreticheskoy jekonomiki* [Issues of Theoretical Economics]. 2024. No 3. 31 - 49 pp. (in Rus.).
5. Caves R.E. Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 2000. 454 p.
6. Florida R. The Rise of the Creative Class — Revisited: Revised and Expanded. New York : Basic Books, 2014. 512 p.
7. Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. London: Penguin Books, 2013. 304 p.
9. Isenberg D.J. The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Dublin : Institute of International and European Affairs, 2011. P. 1–13.
9. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
10. Sarasvathy S.D. Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2022. 328 p.

УДК 338.22.021.1

М. Г.Новиков

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

СТАРТАП В КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЯХ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И СПЕЦИФИКА ПРОЕКТИРОВАНИЯ

© М. Г. Новиков, 2026

Статья посвящена обоснованию логики проектирования стартапа в креативных индустриях. Цель работы заключается в выявлении организационно-экономических механизмов, определяющих формирование бизнес-модели, структуру команды, характер сетевых взаимодействий и систему рисков стартапов, функционирующих на стыке творческого производства и предпринимательской деятельности. Предложена поэтапная логика проектирования, включающая выделение смыслового и рыночного ядра идеи, формирование проектной гипотезы, раннее тестирование продукта и корректировку бизнес-модели с учётом обратной связи. Новизна исследования состоит в систематизации факторов, определяющих жизнеспособность креативного стартапа, и в обосновании модели его проектирования как двойного процесса — формирования экономической конструкции и символической идентичности продукта.

Ключевые слова: бережливый стартап, бизнес-модель, креативная среда, креативное предпринимательство, креативные индустрии, предпринимательская экосистема, проектирование стартапа, стартап, творческий продукт, теория эффектуации.

M. G. Novikov

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

STARTUP IN THE CREATIVE INDUSTRIES: THEORETICAL APPROACHES AND THE SPECIFICITY OF DESIGN

The article presents a theoretical analysis of approaches to startup design in the creative industries. The object of the study is startups emerging at the intersection of creative production and entrepreneurial activity. The purpose of the paper is to systematize theoretical concepts that describe the specificity of launching an entrepreneurial project in a creative environment and to substantiate the key distinctions between such design and startup development in traditional economic sectors. It is demonstrated that the creative environment imposes particular conditions on the design process: high demand uncertainty, the dual nature of product value (both market-oriented and symbolic), dependence on ecosystem factors, and the necessity of early translation of a creative concept into a project hypothesis. The novelty of the research lies in the conceptual comparison of the aforementioned approaches as applied to the creative industries and in the identification of specific startup characteristics within this domain that determine the logic of its design.

Keywords: business model, creative entrepreneurship, creative environment, creative industries, creative product, effectuation theory, entrepreneurial ecosystem, lean startup, startup, startup design.

Введение

Креативные индустрии за последние десятилетия превратились из сравнительно узкого сегмента культурного производства в заметный сектор экономики, где стоимость создается не столько за счет материальных ресурсов, сколько благодаря идеям, символическому содержанию и способности превращать интеллектуальный продукт в рыночное предложение. Дж. Хокинс одним из первых последовательно связал креативность и экономическую ценность, показав, что коммерциализация идей становится самостоятельным источником дохода и роста [12]. Р. Кейвс, рассматривая культурные рынки через специфику контрактов и неопределенности художественного результата, фактически задал основу для анализа тех условий, в которых предпринимательская инициатива в креативной сфере изначально сопряжена с повышенным риском [9]. Несколько иначе вопрос ставит Р. Флорида: в его работах акцент смещен на креативный класс как социальную среду, внутри которой возникают новые форматы труда, потребления и инновационного предпринимательства [10]. В свою очередь Д. Хезмондальг обращает внимание на институциональную и рыночную организацию культурных индустрий, где противоречие между творческой автономией и коммерческой логикой не устраняется, а постоянно воспроизводится [11]. Международные доклады также показывают, что креативная экономика давно вышла за пределы сферы искусства и стала рассматриваться как ресурс развития, занятости и

городской трансформации [17]. При этом в материалах UNESCO подчеркивается уже не только экономическая, но и общественная значимость творческих практик, что делает анализ механизмов запуска новых проектов в этой среде особенно содержательным [18]. Российская научная литература развивает тот же круг вопросов, но делает больший упор на понятийные границы и инструменты измерения креативных индустрий; именно на это указывают К.С. Саблин и О.В. Валиева, фиксируя сохраняющуюся неоднородность исследовательских подходов [5]. Т.В. Абанкина, анализируя отечественные тенденции, связывает развитие креативной экономики с изменением моделей потребления, цифровизацией и поиском новых организационных форм, способных объединить культурную ценность и устойчивую монетизацию [2]. Е.Г. Гущина и Е.В. Тарабанова рассматривают креативные индустрии уже как фактор развития территорий, а это позволяет поставить вопрос шире: стартап в такой среде следует понимать не просто как новую фирму, а как проектную форму соединения идеи, команды, платформенных инструментов и рыночной апробации продукта [4]. Именно поэтому тема особенностей проектирования стартапа в креативной среде креативных индустрий требует отдельного рассмотрения: здесь пересекаются высокая неопределенность спроса, зависимость от человеческого капитала, трудности стандартизации креативного продукта и необходимость выстраивания жизнеспособной бизнес-модели уже на ранних этапах запуска проекта.

Материалы и методы

Методологическая база исследования опирается на работы по теории стартапа, предпринимательскому проектированию, бизнес-моделированию и исследованиям креативных индустрий. Для анализа применены сравнительный и системный подходы, а также метод концептуального сопоставления, позволяющий рассмотреть стартап не просто как новую фирму, а как форму быстрой проверки гипотез о продукте, потребителе и способах извлечения дохода. Э. Рис рассматривает запуск проекта как последовательность итераций, в ходе которых изначальная идея проходит проверку через минимально жизнеспособный продукт, обратную связь и корректировку исходных предположений; именно эта логика оказывается особенно продуктивной там, где заранее трудно определить устойчивый спрос и стандарт качества продукта [15].

С. Бланк и Б. Дорф предлагают более операциональный ракурс: для них стартап представляет собой временную организацию, задача которой состоит в поиске воспроизводимой и масштабируемой бизнес-модели. Это уточнение полезно для выбранной темы по той причине, что в креативной сфере граница между авторским проектом, малым бизнесом и стартапом часто размыта. Не каждый творческий проект становится стартапом; им он становится тогда, когда идея изначально проектируется под рост, повторяемость продаж и возможность расширения аудитории без утраты исходной ценности продукта. Отсюда следует, что исследование стартапа в креативной среде требует анализа не только идеи, но и механизма её организационного развёртывания [8].

Модель А. Остервальдера и И. Пинье дополняет указанные подходы инструментарием описания бизнес-модели, где ключевыми блоками выступают ценностное предложение, сегменты потребителей, каналы, отношения с клиентами, источники доходов, структура издержек и ресурсы. Для стартапа креативных индустрий этот набор особенно значим, поскольку в подобных проектах сама идея нередко воспринимается как главный актив, тогда как каналы сбыта, способы удержания аудитории и структура монетизации продумываются позднее, уже после первых неудач. Между тем именно несоответствие между сильной творческой концепцией и слабо собранной бизнес-моделью становится одной из частых причин нестабильности таких проектов [14].

Стартап в креативной среде: от идеи к проектной гипотезе

Теория effectuation, разработанная С. Сарасвати, позволяет несколько иначе взглянуть на логику запуска стартапа. В отличие от линейной модели, где сначала ставится цель, а затем под неё подбираются ресурсы, здесь движение начинается от имеющихся возможностей: кто участвует в проекте, какие компетенции уже есть, кого можно привлечь и какие потери допустимы на раннем этапе. Для креативных индустрий подобный подход выглядит не побочной, а весьма типичной схемой, поскольку значительная часть проектов вырастает из авторской инициативы, небольшого сообщества, профессиональных контактов и ограниченного стартового бюджета. Иначе говоря, проектирование стартапа в такой среде чаще начинается не с расчёта идеальной модели, а с поиска реалистичной траектории роста внутри имеющихся ограничений [16].

Д. Айзенберг, вводя понятие предпринимательской экосистемы, смещает внимание с внутреннего устройства фирмы на внешнюю среду, где важны институты, рынок, культура предпринимательства, доступ к капиталу, сети взаимодействий и поддерживающие организации. Для креативных индустрий этот ракурс особенно показателен. Стартап здесь почти никогда не развивается изолированно: ему нужны площадки, цифровые платформы, профессиональные сообщества, эксперты, механизмы публичности и посредники между творческим продуктом и потребителем. Поэтому проектирование стартапа в креативной среде нельзя сводить к внутреннему бизнес-планированию; это всегда ещё и работа с системой внешних связей, без которых даже сильная идея остаётся локальной инициативой [13].

Экосистемная логика получает развитие в исследованиях креативных кластеров. М.И. Абузярова показывает, что кластерный и экосистемный подходы в креативной экономике обеспечивают не только пространственную концентрацию субъектов, но и циркуляцию знаний, репутационных эффектов, совместных сервисов и форм кооперации. Для стартапа это означает следующее: место возникновения проекта, плотность профессиональных контактов и включённость в креативное сообщество способны влиять на траекторию роста не меньше, чем формальные инвестиции. Продукт, создаваемый в изолированном режиме, часто проигрывает

не по художественным качествам, а по скорости выхода к своей аудитории, по возможности тестирования идеи и по доступу к партнёрским каналам [3].

Специфика проектирования стартапа в креативных индустриях

Исследования Э.Ш. Шаймиевой, А.А. Кокуриной и Г.И. Гумеровой обращают внимание на то, что стартапы креативных индустрий формируются на пересечении инновационной, культурной и предпринимательской логики. Это сочетание не выглядит бесконфликтным. С одной стороны, проект должен сохранять оригинальность, отличимость и символическую насыщенность продукта; с другой – ему приходится решать вполне прагматические задачи масштабирования, стандартизации процессов и финансовой устойчивости. В отличие от технологического стартапа, где ценность продукта часто связывается с измеримой функциональностью, в креативной сфере существенная часть ценности строится на восприятии, узнаваемости, эмоциональном отклике и культурном коде аудитории. Отсюда возникает и первая особенность проектирования: предпринимательская гипотеза здесь почти всегда включает не только рыночное, но и смысловое измерение продукта [6].

В другой работе названные авторы, анализируя проекты-грантополучатели, показывают, что креативные стартапы заметно зависят от механизмов внешней поддержки, конкурсных процедур и институционального признания. Это наблюдение не сводится к вопросу финансирования. Грант, акселерационная программа или участие в отраслевом отборе одновременно выполняют функцию верификации идеи: проект получает не только ресурсы, но и первичное подтверждение того, что он распознаётся экспертным сообществом как перспективный. Для стартапа в креативных индустриях подобная внешняя легитимация приобретает особый вес, поскольку рыночные сигналы на ранней стадии бывают противоречивыми, а измерение спроса на культурно и символически нагруженный продукт часто запаздывает [7].

Российская государственная политика в сфере креативных индустрий закрепляет саму возможность рассматривать такие проекты как отдельный объект управления и поддержки. В Концепции развития творческих (креативных) индустрий до 2030 года зафиксирована установка на формирование условий для роста соответствующих субъектов, расширение инфраструктуры и поддержку механизмов коммерциализации творческих продуктов. Для темы исследования это имеет прямое значение: проектирование стартапа в креативной среде развивается не в нормативном вакууме, а в пространстве меняющихся правил, где государство всё явственнее выступает не внешним наблюдателем, а участником институционального оформления отрасли. Следовательно, экономическая логика стартапа здесь переплетается с логикой культурной политики, регионального развития и мер поддержки предпринимательства [1].

Если обратиться к вопросу о начальной фазе проектирования, то обращает на себя внимание несовпадение между «идеей» и «проектной гипотезой». В креативной практике идея нередко понимается как содержательное ядро будущего продукта: визуальный образ, формат, сценарная концепция, дизайнерское решение, образовательный или медийный замысел. Однако для стартапа этого недостаточно. Идея превращается в проектную гипотезу лишь в тот момент, когда становится ясно, кто именно воспримет её как ценность, при каких условиях эта ценность может быть оплачена и какие формы воспроизводства продукта допустимы без утраты его идентичности. Э. Рис настаивает на необходимости ранней проверки гипотез через взаимодействие с аудиторией, и для креативных индустрий это положение выглядит особенно убедительно, поскольку здесь ошибка в трактовке потребителя почти всегда ведёт к переоценке уникальности собственного продукта.

Сопоставление подходов Э. Риса и С. Бланка позволяет заметить интересное различие. У Риса важнее механизм обучения через эксперимент, у Бланка – поиск воспроизводимой модели. В креативной среде эти две логики не совпадают автоматически. Проект может вызвать сильный локальный отклик, пройти удачное тестирование в узком сегменте и всё же не перейти в режим масштабируемого роста. Причина состоит в том, что часть творческих продуктов хорошо работает как единичное событие, авторская серия или нишевой формат, но слабо переносится в более широкий рыночный оборот. Поэтому уже на ранней стадии проектирования приходится решать трудный вопрос: строится ли стартап как расширяемая система либо как ограниченный по масштабу, но экономически устойчивый проект. Для креативных индустрий этот выбор нельзя считать второстепенным.

Заключение:

Проведённое исследование показало, что проектирование стартапа в креативной среде креативных индустрий отличается от разработки предпринимательского проекта в традиционных секторах экономики. Источник различий связан не только с особенностями самого продукта, но и с устройством среды, в которой он возникает, проходит апробацию и выходит на рынок. Креативный стартап строится вокруг идеи, обладающей символической, культурной и потребительской ценностью одновременно; при этом его развитие зависит от качества команды, плотности сетевых взаимодействий, гибкости бизнес-модели и способности адаптировать первоначальный замысел к реакции аудитории. Сопоставление подходов, представленных в работах зарубежных и российских авторов, позволяет заключить, что в креативных индустриях стартап выступает не просто формой малого бизнеса, а особой проектной организацией, соединяющей творческое производство, рыночную верификацию и институциональные механизмы поддержки.

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента СПбУПТД, доцент, кандидат психологических наук Килошенко Мая Ивановна

Scientific supervisor: Associate Professor of the Management Department of SPbUITD, Associate Professor, Candidate of Psychological Sciences Kiloshenko Maya Ivanovna

Список литературы

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации № 2613-р «Об утверждении Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года».
2. Абанкина Т.В. Креативная экономика в России: новые тренды // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 2 (54). С. 221–228. DOI: 10.31737/2221-2264-2022-54-2-13.
3. Абузярова М.И. Экосистемный подход к развитию креативных кластеров // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 6. С. 1759–1770. DOI: 10.18334/ep.13.6.118422.
4. Гущина Е.Г., Тарабанова Е.В. Креативные индустрии: новые возможности для развития российских городов и регионов // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2022. Т. 24, № 1. С. 91–104. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2022.1.9.
5. Саблин К.С., Валиева О.В. Креативные индустрии в современной экономике: определение, подходы к измерению // Вопросы теоретической экономики. 2024. № 3. С. 31–49. DOI: 10.52342/2587-7666VTE_2024_3_31_49.
6. Шаймиева Э.Ш., Гатауллина А.А., Абдрахимова Г.И. Стартапы креативных индустрий: формирование стартап-индустрии. Опыт России и Китая // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13, № 2. С. 1019–1034. DOI: 10.18334/vines.13.2.117816.
7. Шаймиева Э.Ш., Гатауллина А.А., Абдрахимова Г.И. Стартапы креативных индустрий: в проектах-грантополучателях // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 6. С. 1771–1784. DOI: 10.18334/ep.13.6.117815.
8. Blank S., Dorf B. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. Hoboken, NJ: Wiley, 2020. 608 p.
9. Caves R.E. Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2000. 454 p.
10. Florida R. The Rise of the Creative Class — Revisited: Revised and Expanded. New York: Basic Books, 2014. 512 p.
11. Hesmondhalgh D. The Cultural Industries. 4th ed. London: SAGE Publications Ltd, 2019. 568 p.
12. Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. London: Penguin Books, 2013. 304 p.
13. Isenberg D.J. The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Dublin: Institute of International and European Affairs, 2011. P. 1–13.
14. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
15. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business, 2011. 336 p.
16. Sarasvathy S.D. Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2022. 328 p.
17. UNCTAD, UNDP. Creative Economy Report 2010: A Feasible Development Option. Geneva, 2010.
18. UNESCO. ReShaping Policies for Creativity: Addressing Culture as a Global Public Good. Paris: UNESCO, 2022.

References

1. Rasporjazhenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii № 2613-r. *Ob utverzhdenii Konceptii razvitiya tvorcheskikh (kreativnyh) industrij i mehanizmov osushhestvleniya ih gosudarstvennoj podderzhki v krupnyh i krupnejshih gorodskih aglomeracijah do 2030 goda* [On Approval of the Concept for the Development of Creative (Creative) Industries and Mechanisms for Their State Support in Large and Largest Urban Agglomerations until 2030]. Moscow. 2021. (in Rus.).
2. Abankina T.V. Kreativnaja jekonomika v Rossii: novye trendy [Creative economy in Russia: new trends]. *Zhurnal Novoj jekonomicheskoy associacii* [Journal of the New Economic Association]. 2022. No 2 (54). 221 - 228 pp. (in Rus.).
3. Abuzyarova M.I. Ekosistemnyj podhod k razvitiyu kreativnyh klasterov [Ecosystem approach to the development of creative clusters]. *Jekonomika, predprinimatel'stvo i pravo* [Economy, Business and Law]. 2023. Vol. 13. No 6. 1759 - 1770 pp. (in Rus.).
4. Gushchina E.G., Tarabanova E.V. Kreativnye industrii: novye vozmozhnosti dlja razvitiya rossijskih gorodov i regionov [Creative industries: new opportunities for the development of Russian cities and regions]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Jekonomika*. [Bulletin of Volgograd State University. Economics.]. 2022. Vol. 24. No 1. 91 - 104 pp. (in Rus.).
5. Sablin K.S., Valieva O.V. Kreativnye industrii v sovremennoj jekonomike: opredelenie, podhody k izmereniju [Creative industries in the modern economy: definition, approaches to measurement]. *Voprosy teoreticheskoy iekonomiki* [Issues of Theoretical Economics]. 2024. No 3. 31 - 49 pp. (in Rus.).

6. Shajmиеva E.Sh., Gataullina A.A., Abdrahimova G.I. Startapy kreativnyh industrij: formirovanie startup-industrii. Opyt Rossii i Kitaja [Startups of creative industries: formation of the startup industry. Experience of Russia and China]. *Voprosy innovacionnoj jekonomiki* [Issues of Innovation Economy]. 2023. Vol. 13. No 2. 1019 - 1034 pp. (in Rus.).
7. Shajmиеva E.Sh., Gataullina A.A., Abdrahimova G.I. Startapy kreativnyh industrij: v proektah-grantopoluchateljah [Startups of creative industries: in grant-recipient projects]. *Jekonomika, predprinimatel'stvo i pravo* [Economy, Business and Law]. 2023. Vol. 13. No 6. 1771 - 1784 pp. (in Rus.).
8. Blank S., Dorf B. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. Hoboken, NJ: Wiley, 2020. 608 p.
9. Caves R.E. Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2000. 454 p.
10. Florida R. The Rise of the Creative Class — Revisited: Revised and Expanded. New York: Basic Books, 2014. 512 p.
11. Hesmondhalgh D. The Cultural Industries. 4th ed. London: SAGE Publications Ltd, 2019. 568 p.
12. Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. London: Penguin Books, 2013. 304 p.
13. Isenberg D.J. The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. Dublin: Institute of International and European Affairs, 2011. P. 1–13.
14. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
15. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business, 2011. 336 p.
16. Sarasvathy S.D. Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2022. 328 p.
17. UNCTAD, UNDP. Creative Economy Report 2010: A Feasible Development Option. Geneva, 2010.
18. UNESCO. ReShaping Policies for Creativity: Addressing Culture as a Global Public Good. Paris: UNESCO, 2022.

УДК 658.8:687

К. А. Павлов

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

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ В СФЕРЕ ОДЕЖДЫ

Аннотация. В статье изложены результаты анкетного опроса, посвящённого изучению потребительских предпочтений при выборе одежды. Определены ключевые критерии покупки, зафиксированы различия в поведении по половозрастным группам и установлены предпочтительные каналы приобретения товара. Показано, что цена и качество материала устойчиво удерживают лидирующие позиции среди факторов выбора, тогда как экологичность состава остаётся на периферии потребительских ожиданий. Зафиксирован выраженный сдвиг в сторону онлайн-каналов, особенно заметный в молодёжном сегменте.

Ключевые слова: потребительские предпочтения, поведение потребителей, рынок одежды, маркетинговое исследование, факторы выбора, каналы покупки

К. А. Pavlov

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

RESEARCH ON CONSUMER PREFERENCES IN THE CLOTHING SECTOR

Abstract. The article presents the results of a questionnaire survey on consumer preferences in clothing selection. Key purchasing criteria are identified, behavioral differences across gender and age groups are established, and preferred acquisition channels are determined. Price and fabric quality consistently rank at the top among selection factors, while environmental concerns remain on the periphery of consumer expectations. A pronounced shift toward online channels is recorded, particularly evident in the youth segment.

Keywords: consumer preferences, consumer behavior, clothing market, marketing research, selection factors, purchase channels

Одежда занимает особое место среди потребительских товаров: она одновременно удовлетворяет базовые физические потребности и выполняет социальную функцию, сигнализируя о статусе, принадлежности к группе и индивидуальных ценностях владельца. Именно поэтому покупательское поведение в данной категории устроено сложнее, чем, например, в продуктах питания или бытовой химии. Выбор одежды редко бывает полностью рациональным: на него влияют реклама, мода, референтная группа и ситуативные факторы, которые трудно измерить напрямую [1].

Рынок одежды в последние годы претерпевает структурные изменения, меняющие саму логику потребительского выбора. Быстрая мода сформировала привычку к частым, недорогим покупкам с коротким сроком носки. Рост маркетплейсов снизил транзакционные издержки и расширил доступный ассортимент до масштабов, немыслимых ещё десятилетие назад. Параллельно набирает силу противоположная тенденция – интерес к осознанному потреблению, секонд-хенду и локальным производителям. Как потребители ориентируются в этой разнонаправленной среде и какие факторы реально определяют их выбор – вопрос, который требует эмпирической проверки, а не опоры на общие представления о «типичном покупателе».

Изучение потребительских предпочтений в сфере одежды актуально и с прикладной точки зрения. Производители и ретейлеры нередко принимают решения о позиционировании, ассортименте и ценообразовании, ориентируясь на интуицию или данные из смежных товарных категорий. Прямые опросные данные, даже полученные на относительно небольшой выборке, позволяют скорректировать эти представления и выявить сегменты с разной логикой покупательского поведения [2].

Исследование проводилось методом онлайн-анкетирования в феврале–марте 2025 года. Выборка составила 120 человек в возрасте от 18 до 55 лет с приблизительно равным соотношением мужчин и женщин: 54% и 46% соответственно. Отбор участников осуществлялся методом целенаправленной выборки с контролем по возрастным квотам: группы 18–24, 25–34, 35–44 и 45–55 лет представлены приблизительно поровну. Анкета включала закрытые и полужакрытые вопросы о критериях выбора одежды, частоте покупок, предпочтительных каналах приобретения и готовности переплачивать за

отдельные характеристики товара. Обработка данных велась методами описательной статистики с разбивкой по полу и возрастным группам.

При разработке анкеты перечень критериев выбора формировался на основе анализа существующих исследований потребительского поведения в fashion-сегменте. Итоговый список включал шесть позиций: цену, качество материала, фасон и внешний вид, удобство посадки, бренд и страну производства, а также экологичность состава. Респондентам предлагалось отметить все значимые для них критерии, поэтому суммарный процент по выборке превышает 100 [3].

Среди всех критериев выбора наибольшая доля опрошенных назвала цену – 72%. На второй позиции оказалось качество ткани (68%), на третьей – фасон и внешний вид изделия (61%). Удобство посадки важно для 55% респондентов – результат несколько неожиданный с учётом того, что онлайн-покупки, при которых примерка невозможна, сегодня составляют большинство транзакций. Бренд и страна производства имеют значение лишь для каждого третьего. Экологичность состава набрала только 18%, хотя медиапространство активно продвигает нарративы об осознанном потреблении. Разрыв между декларируемыми ценностями и реальным поведением у кассы – явление хорошо известное в поведенческой экономике [1]. Применительно к «зелёным» атрибутам он объясняется прежде всего ценовой премией: устойчивые бренды в среднем дороже массмаркета, и эта разница оказывается для большинства покупателей решающей (табл.1).

Таблица 1. Распределение критериев выбора одежды по полу

Критерий выбора	Женщины, %	Мужчины, %	В среднем, %
Цена	76	67	72
Качество материала	74	61	68
Фасон и внешний вид	69	51	61
Удобство и посадка	63	46	55
Бренд / страна производства	28	35	31
Экологичность состава	23	12	18

Разбивка по полу (табл. 1) выявляет устойчивую закономерность: женщины чувствительнее к большинству критериев, и разрыв между группами особенно заметен по качеству материала (13 п.п.) и удобству посадки (17 п.п.). Это объяснимо: женская одежда технически сложнее, её посадка и состав ткани ощутимее влияют на комфорт в носке. Мужчины несколько чаще обращают внимание на бренд и страну производства – 35% против 28% у женщин. Вероятно, для части мужской аудитории бренд служит сигналом качества, заменяя более детальную оценку характеристик изделия.

Разрыв по фасону и внешнему виду составил 18 п.п.: у женщин этот критерий набрал 69%, у мужчин – 51%. Цифры отражают разную роль одежды как инструмента самовыражения. Для значительной части женской аудитории внешний вид – самостоятельная ценность, а не просто следствие качества пошива. В мужском сегменте эстетика присутствует, но уступает практическим соображениям: в первую очередь цене и качеству. Это разграничение важно при формировании ассортимента и коммуникационной стратегии: апелляция к образу и стилю работает в разных сегментах с принципиально разной эффективностью [4].

Доминирование цены как критерия выбора не означает, что покупатели ориентируются исключительно на самые дешёвые предложения. Ответы на уточняющие вопросы показали, что большинство респондентов, назвавших цену ключевым фактором, имеют в виду соотношение цены и качества, а не абсолютный минимум стоимости. Лишь 19% из тех, кто отметил цену как приоритет, заявили о готовности купить заведомо некачественную вещь ради низкой цены [5]. Остальные описывали поведение, которое скорее соответствует поиску оптимального предложения в заданном ценовом диапазоне. Это разграничение существенно: оно означает, что конкуренция по цене в массовом сегменте рынка одежды – это не гонка к нулю, а борьба за воспринимаемое соотношение ценности и стоимости.

Картина каналов покупки оказалась предсказуемой по направлению, но интересной по пропорциям. Маркетплейсы выбирают 44% опрошенных – это самый популярный канал. Традиционный офлайн-ритейл сохраняет позиции у 33%. Примечательно, что среди тех, кто предпочитает физические магазины, 67% назвали возможность примерки ключевым аргументом, а не атмосферу, сервис или доверие к товару. Секонд-хенд и комиссионные площадки выбирают 8% – цифра небольшая, но заметно выросшая по сравнению с исследованиями пятилетней давности. Рост этого сегмента обусловлен двумя параллельными процессами: давлением цен и распространением идей осознанного потребления среди молодой аудитории [2].

Распределение по каналам существенно меняется в зависимости от возраста респондента (табл. 2). В группе 18–24 лет маркетплейсы охватывают 61% покупок, тогда как в группе 45–55 лет на первое место выходит офлайн – 52%. Возраст 25–34 года можно считать переходным: обе стратегии используются

примерно паритетно. Переход к онлайн-покупкам – процесс, растянутый во времени, а не единовременный сдвиг.

Таблица 2. Предпочтительные каналы покупки по возрастным группам, %

Канал покупки	18–24	25–34	35–44	45–55
Маркетплейсы	61	48	35	24
Офлайн-магазины (ТЦ)	21	30	42	52
Брендовые интернет-магазины	13	15	14	10
Секонд-хенд / комиссия	5	7	9	14

Данные таблицы 2 указывают на то, что с возрастом значимость офлайн-канала растёт линейно: в каждой следующей возрастной группе доля покупателей, предпочитающих физические магазины, увеличивается примерно на 10–11 п.п. Это устойчивая тенденция, не объясняемая только разницей в цифровой грамотности. Опрос показал, что большинство респондентов старших групп регулярно пользуются смартфонами и совершают онлайн-покупки в других категориях товаров, однако применительно к одежде сознательно выбирают офлайн. Определяющим мотивом остаётся именно примерка и тактильный контакт с тканью, а не барьеры, связанные с технологиями.

Частота обновления гардероба закономерно снижается с возрастом. В группе 18–24 лет 58% совершают покупки одежды раз в месяц или чаще. В группе 45–55 лет этот показатель падает до 22%, тогда как доля сезонных покупок достигает 37% (рис. 1). Молодёжная аудитория воспринимает одежду как продукт с коротким циклом актуальности – отсюда высокая частота небольших покупок вместо редких, но дорогих. Такое поведение хорошо согласуется с логикой быстрой моды и объясняет популярность маркетплейсов, предлагающих постоянные скидки и быструю доставку.

При этом высокая частота покупок в молодёжном сегменте не означает высоких совокупных трат. Средний чек одной покупки у респондентов старших групп, как правило, выше – они реже меняют гардероб, но инвестируют в более качественные и дорогостоящие вещи. Эта разница в стратегиях принципиальна для ретейла: работа с молодёжью требует акцента на оборачиваемость и постоянное обновление ассортимента, тогда как для аудитории 45+ ключевыми аргументами остаются надёжность, качество пошива и предсказуемый размерный ряд.

Полученные данные показывают, что структура потребительских предпочтений в сфере одежды сохраняет определённую стабильность при одновременном проявлении выраженных различий поколений. Доминирование цены и качества материала как универсальных критериев выбора указывает на рациональный характер большинства покупательских решений, несмотря на эмоциональную окраску процесса приобретения модных изделий. Однако различия по возрастным группам демонстрируют, что для формирования эффективной ассортиментной политики необходимо учитывать не только средние показатели, но и сегментарные особенности поведения. Молодёжная аудитория требует высокой оборачиваемости и скорости обновления предложений, что обосновывает приоритет онлайн-каналов и форматов быстрой моды. Аудитория старше 35 лет сохраняет приверженность офлайн-опыту, что требует сохранения традиционных точек продаж с акцентом на консультационную поддержку и возможность примерки.

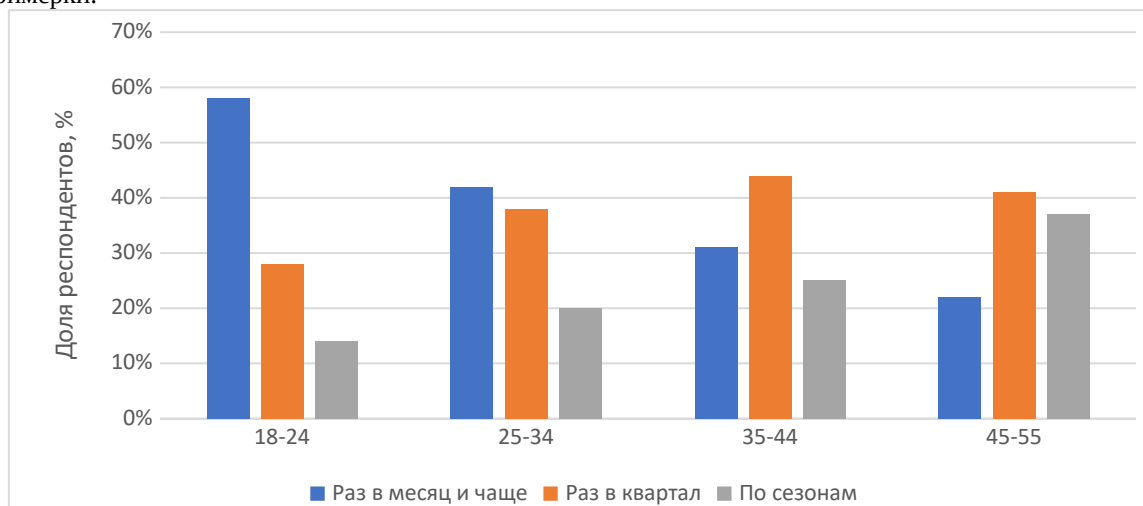


Рис. 1. Частота покупки одежды по возрастным группам

Отдельного внимания заслуживает поведение группы 25–34 лет, которая в данном исследовании демонстрирует наибольшую вариативность стратегий. Именно в этом сегменте наблюдается наиболее равномерное распределение между онлайн- и офлайн-форматами, а также наиболее высокая доля покупателей, совмещающих оба канала в зависимости от типа товара. Плательщики этой группы чаще других ответили, что используют маркетплейсы для повседневных и базовых вещей, а в физические магазины идут за верхней одеждой, обувью и деловым гардеробом – категориями, где посадка критична. Такое «гибридное» поведение становится нормой и, по всей видимости, будет усиливаться по мере взросления нынешней молодёжной аудитории [5].

Ещё одно наблюдение касается готовности к возврату товара. Среди респондентов, совершающих покупки на маркетплейсах, 41% сообщили, что регулярно возвращают не подошедшие вещи. Высокий процент возвратов – известная проблема онлайн-торговли одеждой, и данные опроса её подтверждают. При этом возможность бесплатного возврата названа обязательным условием покупки для 55% онлайн-покупателей в выборке. Это означает, что логистика возвратов фактически превратилась из сервисной опции в базовое требование потребителей, без выполнения которого конкурентоспособность онлайн-канала снижается.

Полученные данные позволяют зафиксировать несколько практически значимых закономерностей. Цена устойчиво занимает первое место вне зависимости от пола и возраста, однако за этим показателем стоит не стремление к дешевизне, а поиск оптимального соотношения цены и качества. Качество материала стабильно на второй позиции – это аргумент в пользу производителей, делающих ставку на натуральные и технологичные ткани. Брендная лояльность в массовом сегменте выражена слабо, что открывает пространство для новых игроков с конкурентным предложением по цене и качеству.

Онлайн-каналы уже стали основными для большинства покупателей, однако офлайн не исчезает – он переформатируется под аудиторию, которой важен физический контакт с товаром. Для ретейлеров, сохраняющих физические точки продаж, это означает необходимость делать ставку на примерочный опыт и консультацию, а не на широту ассортимента, в которой конкуренция с маркетплейсами изначально проигрышна. Бесплатный возврат становится стандартом ожиданий онлайн-покупателей, игнорировать который операционно затратно, но стратегически необходимо.

Различия между возрастными сегментами достаточно велики, чтобы не работать с ними единым инструментарием. Молодёжь требует частоты обновлений и скоростной логистики, аудитория среднего возраста всё активнее совмещает каналы в зависимости от типа товара, старшая аудитория сохраняет приверженность офлайну по вполне рациональным причинам. Ограничением работы является объём выборки: 120 человек достаточно для выявления устойчивых тенденций, но недостаточно для стратификации по уровню дохода и месту проживания. Расширение выборки и включение этих переменных позволило бы уточнить природу ценовой чувствительности и точнее описать поведение покупателей в разных доходных группах.

Таким образом, регулярное проведение исследований предпочтений потребителей на рынке одежды ложатся в основу ассортиментной политики малого предприятия модной индустрии.

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, доцент, кандидат экономических наук Жукина О. В.

Scientific supervisor: Associate Professor of Department of Management, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences Zhikina O. V.

Список литературы

1. Зинченко С.В., Бижанова Е.М., Хусаинова А.Д. Исследование трансформации потребительского поведения на фэшн-рынке // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2022. № 3. С. 74–90. DOI: 10.21685/2227-8486-2022-3-5
2. Покуль В.О., Шарков П.К. Исследование изменений потребительских привычек в сфере e-commerce на рынке одежды и обуви // КиберЛенинка. Кубанский государственный университет, Краснодар. 2023.
3. Иванова Е.А., Соколов Ю.И., Лавров И.М. и др. Поведение потребителей: учебное пособие. М.: РУТ (МИИТ), 2023. 147 с.
4. Разумова С.В. Поведение потребителей 2020–2023: вызовы и возможности // BENEFICIUM. 2024. № 1 (50). С. 63–74. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).63-74
5. Медведева Е.И., Крошилин С.В., Авачёва Т.Г. Трансформация парадигмы потребления в современном российском обществе // Наука. Культура. Общество. 2023. Т. 29. № 1. С. 60–77. DOI: 10.19181/nko.2023.29.1.5

References

1. Zinchenko S.V., Bizhanova E.M., Khusainova A.D. Issledovanie transformatsii potrebitelskogo povedeniya na feshn-rynke [Research of the transformation of consumer behavior in the fashion market]. Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve. 2022. No. 3. 74–90 pp. (in Rus.).
2. Pokul' V.O., Sharkov P.K. Issledovanie izmeneniy potrebitelskikh privyчек v sfere e-commerce na rynke odevzhdы i obuvi [Research of changes in consumer habits in e-commerce in the clothing and footwear market]. 3. Kubanskiy gosudarstvennyy universitet. Krasnodar. 2023. (in Rus.).
3. Ivanova E.A., Sokolov Yu.I., Lavrov I.M. et al. Povedenie potrebiteley: uchebnoe posobie [Consumer behavior: textbook]. Moscow: RUT (MIIT), 2023. 147 pp. (in Rus.).
4. Razumova S.V. Povedenie potrebiteley 2020–2023: vyzovy i vozmozhnosti [Consumer behavior 2020–2023: challenges and opportunities]. BENEFICIUM. 2024. No. 1 (50). 63–74 pp. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).63-74 (in Rus.).
5. Medvedeva E.I., Kroshilin S.V., Avachyova T.G. Transformatsiya paradigmy potrebleniya v sovremennom rossiyskom obshchestve [Transformation of the consumption paradigm in modern Russian society]. Nauka. Kultura. Obshchestvo. 2023. Vol. 29. No. 1. 60–77 pp. (in Rus.).

УДК 67.017(679.7)

К. А. Павлов

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

РИСКИ ВНЕШНЕЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ АССОРТИМЕНТОМ БРЕНДА ОДЕЖДЫ

© К. А. Павлов, 2026

В статье рассматриваются риски внешней неопределенности, влияющие на стратегическое управление ассортиментом бренда одежды. Особое внимание уделено специфике fashion-рынка, где ассортиментные решения зависят от колебаний спроса, сезонности, изменения потребительских предпочтений, логистических ограничений и состояния цепочек поставок. Предлагается авторский подход к оценке внешних рисков на основе их вероятности и силы воздействия, а также формулируются практические рекомендации по снижению негативного влияния неопределенности на ассортиментную политику бренда. В качестве примера для исследования был взят начинающий бренд одежды «whatever», чья специфика основывается на производстве верхней одежды с использованием провокационных, ироничных надписей для привлечения большего внимания в условиях сильной конкуренции и привлечения аудитории с помощью вирусного видео и фото контента в социальных сетях. В статье рассмотрен и предложен дроповый подход к внедрению нового ассортимента одежды на конкретном примере, описана его специфика.

Ключевые слова: внешняя неопределенность, ассортимент одежды, риски, стратегия, управление, бренд одежды, fashion-рынок, дроповая модель.

K. A. Pavlov

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

EXTERNAL UNCERTAINTY RISKS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF A CLOTHING BRANDS ASSORTIMENT

The article examines the risks of external uncertainty affecting the strategic management of the clothing brand range. Special attention is paid to the specifics of the fashion market, where assortment solutions depend on fluctuations in demand, seasonality, changes in consumer preferences, logistical constraints and the state of supply chains. An author's approach to assessing external risks based on their probability and impact is proposed, and practical recommendations are formulated to reduce the negative impact of uncertainty on the brand's assortment policy. As an example for the study, the start-up clothing brand "whatever" was used, whose specifics are based on the production of outerwear using provocative, ironic inscriptions to attract more attention in a highly competitive environment and attract an audience through viral video and photo content on social networks. The article discusses and suggests a drop-in approach to the introduction of a new range of clothing using a specific example, and describes its specifics.

Keywords: external uncertainty, clothing range, risks, strategy, management, clothing brand, fashion market, drop model.

В современном мире рынок одежды можно охарактеризовать высокой динамикой и быстрым изменением клиентского спроса. Данная тенденция делает управление ассортиментом брендов одежды особенно сложной задачей, особенно, если рассматривать начинающие бренды. Для брендов одежды их ассортимент – это не просто некий набор товарных позиций, а инструмент позиционирования бренда на рынке и в глазах клиентов, который формирует имидж и обеспечивает устойчивые продажи. В условиях быстро развивающихся социальных сетей и интернета с применением искусственного интеллекта имеет место избыток информации. В связи с этим, людям все легче создать свой собственный бренд одежды, из-за чего происходит сильное переполнение рынка и создается все больше конкуренции. В связи с этим, ошибки в ассортиментной стратегии могут привести к избытку неликвидных остатков, что означает потерю актуальности коллекции и в дальнейшем может привести к снижению финансовой устойчивости бренда, что особенно критично для бренда на ранних этапах.

Особенно остро стоит проблема для молодых, только начинающих свое развитие fashion-брендов.

Для них проблема внешней неопределенности может привести к быстрому выгоранию. Они вынуждены уметь быстро адаптироваться к рыночным изменениям. Но стоит другая проблема – ограничение в ресурсах, запасах и возможности длительного тестирования новых продуктовых решений. В таких условиях стратегическое управление ассортиментом одежды обязано основываться на системной оценке внешних рисков, а не только на внутренних возможностях бренда.

Актуальность данной темы обоснована множественными факторами неопределенности внешней среды fashion-бизнеса, а именно: изменение покупательской способности/активности, быстрое появление новых модных трендов, рост цен на материалы и работу контрагентов, перебои в поставках и логистике, а также в поведении конкурентов. Для брендов одежды, особенно работающих с форматом выпуска отдельных новых коллекций (далее – дропов), вышеперечисленные факторы напрямую влияют на ассортимент коллекции, ее посыл, объем производства и сроки появления товара на рынке.

Целью статьи является проанализировать риски внешней неопределенности в стратегическом управлении ассортиментом одежды и предложить подходы к их снижению.

Исследование включает в себя ряд задач:

- выделить особенности внешней неопределенности в fashion-сегменте;
- определить ключевые риски, влияющие на ассортимент бренда;
- предложить способ оценки рисков;
- сформулировать рекомендации по адаптации ассортиментной стратегии к изменчивой внешней среде.

Рассматривая ассортимент бренда одежды «whatever», можно выделить, что основной упор идет на верхнюю одежду, а именно футболки и лонгсливы. Связано это с большим спросом на данные позиции и независимости от сезонности. Это является базовым элементом гардероба, что непосредственно увеличивает заинтересованность и количество продаж. К тому же, главным принтом данного бренда являются провокационные надписи на двух сторонах футболки, что добавляет идентичность и усиливает запоминание бренда, а также развитие за счет сарафанного радио. Помимо футболок и лонгсливов в ассортименте представлены: топы, кружевные майки, свитшоты, шорты. Наименее продаваемым товаром являются шорты. Обосновать это можно недоверием потребителей к покупке нижней одежды без изначальной примерки у молодых брендов, сильной сезонностью и неактуальным запуском данной позиции, так как для клиентов является странным – покупка базовых шорт у молодого бренда, когда они могут купить то же самое в проверенных офлайн магазинах, но к тому же, еще сразу посмотреть – как они сидят на них. Данный товар был введен в продажу в попытках угнаться за трендом широких и длинных шорт летом 2025 года, но не были учтены: сложность производства, задержки производства и недоверие клиентов. Из-за данных факторов, товар остался в избытке, что нельзя сказать про футболки.

Внешняя неопределенность в стратегическом управлении ассортиментом одежды – это совокупность факторов, которые находятся не под властью и контролем компании, но оказывают непосредственное влияние на выбор товарного предложения. Внешняя неопределенность, в отличие от внутренних рисков формируется множественными факторами:

- рынком;
- поведением потребителей;
- деятельностью конкурентов;
- контрагенты;
- риск изменения спроса и потребительской способности;
- поставщиками;
- экономической и политической ситуацией;
- логистикой.

Бренд одежды должен соответствовать постоянно меняющимся ожиданиям аудитории и базовому спросу, именно поэтому, внешняя среда для него особенно значима. Высокая чувствительность fashion-рынка к трендам делает жизненный цикл товара все короче. Тот товар, который сегодня воспринимается трендово и актуально, уже завтра может полностью потерять привлекательность в глазах потребителей и рынка. Поэтому ассортиментное стратегическое планирование в fashion-сфере зачастую связано с ошибками прогноза.

В стратегическом управлении ассортиментом очень важны три группы внешних факторов:

- рыночные факторы (сезонность, тренд, спрос, конкуренты);
- ресурсные факторы (цены на материалы, производственные мощности);
- каналы реализации (социальные сети, логистика, платежные сервисы).

Основные риски внешней неопределенности в ассортиментной политике fashion-бренда одежды можно охарактеризовать следующим образом:

- риск турбулентности спроса;
- риск смены трендов;
- риск роста затрат;

- риск перебоев поставок;
- риск каналов продаж.

Существует вероятность, что покупатели не станут приобретать одежду с определенным принтом. Для компаний в индустрии моды неправильный расчет объема спроса на вещь является опасным, так как деньги остаются в непроданных товарах. В этой сфере предпочтения потребителей в новом дизайне меняются очень быстро. Товар является востребованным во время разработки, но теряет привлекательность ко дню выхода коллекции. Это важно для брендов, которые выпускают небольшие партии через онлайн дропы, где необходима быстрая работа. На перечень товаров влияет также увеличение цены материала. Если затраты на изготовление растут активнее, чем финансовые возможности клиентов, доход от продаж уменьшается. При точном управлении поставками бренды сталкиваются с задержками материалов. Из-за этого время начала продаж меняется, что ослабляет интерес людей после предварительной рекламы. Когда бизнес использует только одну площадку для торговли, технические правки в работе снижают количество сделок.

Для практической оценки внешней неопределенности можно использовать простую матрицу рисков, где каждый фактор оценивается по двум параметрам: вероятность возникновения и сила воздействия на ассортимент (табл. 1).

Таблица 1. Вероятность возникновения и сила воздействия на ассортимент.

Риск	Вероятность	Влияние	Уровень риска
1. Снижение спроса	3	5	5
2. Рост цен на материалы	5	3	4
3. Срыв срока пошива	3	4	3
4. Потеря актуальности дизайна	4	4	4
5. Снижение охватов в соцсетях	3	4	3

В представленной матрице рисков отражено, что наибольшую опасность для управления коллекциями одежды несет их совместное влияние. На практике комбинация меняющихся желаний покупателей создает ситуацию высокой неопределенности. Иные сложности возникают, когда к этому добавляется нестабильность модных направлений. С ростом производственных затрат планирование на долгий срок становится затруднительным. При этом каналы продаж накладывают свои ограничения на процессы. Для устойчивости бренда важно понимать, что угрозы имеют разную силу воздействия. В связи с этим решения по управлению активами требуют распределения по степени важности.

По своим последствиям риск уменьшения интереса со стороны клиентов является определяющим. От этого показателя напрямую зависит количество проданных вещей. Если спрос падает, то скорость обновления складских запасов снижается. Итоговые денежные показатели компании также связаны с этим фактором. Для бренда одежды ошибки в прогнозах имеют высокую чувствительность. Из-за излишка товара на складах вещи перестают быть востребованными. Когда продукция устаревает, возникают расходы на её хранение. При необходимости снижения цены на остатки финансовая нагрузка растет. Потеря актуальности дизайна также представляет собой значительную проблему.

В методическом аспекте специалисты оценивают внешнюю неопределенность, когда сочетают качественные методы с количественными расчетами. На первом этапе аналитики определяют внешние факторы, которые воздействуют на ассортимент. Спрос является одним из таких направлений влияния. Для уточнения структуры факторов эксперты рассматривают также потребительские тренды. Отдельную группу составляют условия, по которым происходят поставки. К важным показателям относится стоимость ресурсов. Также на ассортимент влияют каналы продаж.

На втором этапе каждый риск имеет параметр вероятности, с которой событие происходит. Вторым параметром является степень, в которой фактор меняет ассортиментную политику. При таком подходе разные угрозы становятся сопоставимыми между собой. Из общего списка выделяются события, которые требуют быстрой реакции.

У данной методики есть преимущество, так как она подходит для разных типов организаций. Крупные компании используют эти инструменты в своей работе. Малый fashion-бизнес тоже применяет данные методы. В этой сфере люди принимают решения, когда информации недостаточно. Рыночная ситуация в индустрии моды меняется за короткие промежутки времени. В таких условиях анализ ценен тем, что он структурирует риски. Если неопределенность снижается, управленческие решения становятся более обоснованными.

Внешние условия, которые сложно предсказать, меняют то, как компании управляют остатком своих товаров.

Когда ситуация вокруг нестабильна, руководители принимают решения за более короткие

периоды времени. В состоянии быстрых изменений, планы на долгий срок становятся невозможными. Использование гибкого подхода позволяет организации оперативно заменять вещи в коллекции на другие варианты. Например, сотрудники могут изменить цвета изделий или принты в зависимости от ситуации. Для снижения потерь нужно проверять интерес покупателей с помощью малых партий товара. Если тест проходит успешно, объем производства увеличивают.

Для производителей одежды с системой ограниченных по времени выпусков эти нормы обязательны. Когда товары доступны для покупки лишь малый период, в остатках находится небольшое число невостребованных вещей. Но в такой модели одежда совпадает с ожиданиями тех, кто совершает покупки. По этой причине программа разработки вещей опирается на баланс между числом образцов и отсутствием финансовых потерь. Коллекция состоит из умеренного набора позиций, чтобы специалисты контролировали рабочие этапы.

Наполнение каталога бренда происходит через соединение практических свойств вещей с понятными смыслами в изображениях. В перечень товаров попадают модели, которые люди носят в разных ситуациях. Также изделия просты в изготовлении. При этом вещи легко менять под новые тренды в fashion-индустрии. Футболки являются удачными примерами продукции, так как покупатели заказывают их постоянно. С лонгсливами удобно быстро проверять свежие идеи. Данные вещи являются некими «расходниками» в гардеробе человека, поэтому остаток минимален.

Выбор принтов зависит от реакции людей на изображения. В плане продвижения важными считаются графические элементы, которые делают бренд узнаваемым. Такие детали выделяют компанию среди других брендов. Таким образом, ассортиментная политика бренда представляет собой результат соотношения рыночной целесообразности, креативной выразительности и управляемости производственного цикла, что особенно значимо в условиях высокой внешней неопределенности и изменчивости модного спроса.

В современных условиях fashion-рынок постоянно находится в состоянии, когда внешние факторы невозможно предсказать. Подобные условия прямо определяют то, как менеджеры управляют товарными группами. Для компаний, которые производят одежду, опасны ситуации, когда покупатели меняют свои привычки. К сложностям ведут случаи, когда визуальные решения перестают быть модными. На финансовое состояние давят ситуации, когда растут цены на ресурсы. К задержкам ведут сбои в логистике. На выручку влияют периоды, когда онлайн-платформы работают нестабильно.

В таких обстоятельствах компания сохраняет стабильность, если она настраивает процессы под текущие изменения. Но целью не является полное избавление от факторов, которые нельзя предугадать. Если использовать метод оценки рисков из данного текста, то ассортимент воспринимается как итог решений руководителей. Эти решения принимаются, когда будущее среды остается неясным. По этой причине ассортиментная политика становится более пластичной. С помощью такого подхода управление упрощается. И выбранные меры точнее передают специфику, которой обладает fashion-бизнес.

Для снижения влияния внешней неопределенности на ассортимент бренда одежды можно предложить следующие меры:

- использовать короткие циклы тестирования новых моделей (2 недели);
- выпускать ограниченные партии и отслеживать реакцию аудитории (30-40 позиций);
- анализировать продажи по каждой товарной позиции;
- диверсифицировать поставщиков тканей и подрядчиков;
- заранее готовить альтернативные варианты дизайнов и материалов;
- не зависеть от одного канала продаж;
- фиксировать сезонные и поведенческие изменения спроса.

Когда специалисты анализируют внешнюю неопределенность, они видят причины изменений в ассортименте товара бренда. На этот процесс влияют условия, которые организация не может регулировать напрямую.

В этой ситуации спрос часто меняется непредсказуемо. Покупатели выбирают новые стили одежды в разные промежутки времени. Издержки на производство и логистику становятся больше. Доставка материалов иногда прекращается на неопределенный срок. Для компаний важно управлять товарным предложением с учетом возможных угроз. При таком подходе сотрудники постоянно изучают состояние рынка. Они быстро проверяют малые партии товаров на соответствие ожиданиям. Планы компании меняются сразу после получения новой информации. Руководители распределяют запасы по разным источникам снабжения.

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, доцент, кандидат экономических наук Жукина О. В.

Scientific supervisor: Associate Professor of Department of Management, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences Zhikina O. V.

Список литературы

1. NielsenIQ. Оптимизация ассортимента в условиях кризиса // NielsenIQ. 2022.
2. Shoes-Report. Планирование ассортимента в условиях нестабильного спроса // Shoes-Report. 2022.
3. Beinopen Alliance. Путь модной марки: от концепта до продукта на полке // Beinopen Alliance. 2023.
4. The Blueprint. Главные тренды модной индустрии в 2023 и 2024 году // The Blueprint. 2023.
5. Правила жизни. Что происходит с российскими мультибрендовыми магазинами и как они изменились за последние годы // Правила жизни. 2023.
6. Style.RBC. Унисекс-одежда, белье и платья: что предлагают новые российские бренды // RBC Style. 2023.
7. Shop&Mall. Российский fashion-ритейл 2024: обзор новых перспективных сетей // Shop&Mall. 2024.
8. Apparel Resources. Staying Competitive: Strategies in Pricing and Assortment Management // Apparel Resources. 2024.

References

1. NielsenIQ. Optimizatsiya assortimenta v usloviyakh krizisa [Assortment optimization in a crisis]. NielsenIQ. 2022.
2. Shoes-Report. Planirovanie assortimenta v usloviyakh nestabil'nogo sprosa [Assortment planning under unstable demand]. Shoes-Report. 2022.
3. Beinopen Alliance. Put' modnoy marki: ot kontsepta do produkta na polke [The path of a fashion brand: from concept to product on the shelf]. Beinopen Alliance. 2023.
4. The Blueprint. Glavnye trendy modnoy industrii v 2023 i 2024 godu [Main trends in the fashion industry in 2023 and 2024]. The Blueprint. 2023.
5. Pravila zhizni. Chto proiskhodit s rossiyskimi multibrendovymi magazinami i kak oni izmenilis' za poslednie gody [What is happening to Russian multi-brand stores and how they have changed over the years]. Pravila zhizni. 2023.
6. RBC Style. Uniseks-odezhda, bele i plat'ya: chto predlagayut novye rossiyskie brendy [Unisex clothing, lingerie and dresses: what new Russian brands offer]. RBC Style. 2023.
7. Shop&Mall. Rossiyskiy fashion-riteyl 2024: obzor novykh perspektivnykh setey [Russian fashion retail 2024: overview of new promising chains]. Shop&Mall. 2024.
8. Apparel Resources. Staying Competitive: Strategies in Pricing and Assortment Management. Apparel Resources. 2024.

УДК 005.95/.96:004

А. В. ПоликановСанкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна
191186, Санкт-Петербург, Большая Морская, 18**КОУЧИНГ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ
САМООРГАНИЗУЮЩИХСЯ («БИРЮЗОВЫХ») ИТ-КОМАНД: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД**

© Поликанов А. В., 2026

В статье рассматривается методологический подход к трансформации ИТ-команд в самоорганизующиеся системы через призму теории динамических способностей. Автор обосновывает роль коучинга как инструмента активации неформальных социальных ролей, способствующих адаптации организации к высокой неопределенности цифровой среды. Проанализированы системные ограничения классических моделей управления и выявлены механизмы саморегуляции, позволяющие минимизировать транзакционные издержки внутри гибких команд.

Ключевые слова: коучинг, динамические способности, бирюзовые организации, ИТ-команды, самоорганизация, Agile, стратегический менеджмент.

A. V. PolikanovSt. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design
18, Bolshaya Morskaya st., St. Petersburg, 191186**COACHING AS A FACTOR IN THE FORMATION OF DYNAMIC CAPABILITIES OF SELF-
ORGANIZING ("TEAL") IT TEAMS: A METHODOLOGICAL APPROACH**

Abstract: The article considers a methodological approach to the transformation of IT teams into self-organizing systems through the prism of the theory of dynamic capabilities. The author substantiates the role of coaching as a tool for activating informal social roles that facilitate the organization's adaptation to the high uncertainty of the digital environment. The systemic limitations of classical management models are analyzed and self-regulation mechanisms that minimize transaction costs within agile teams are identified.

Keywords: coaching, dynamic capabilities, teal organizations, IT teams, self-organization, Agile, strategic management.

1. Введение

В условиях современной цифровой экономики, характеризующейся концепцией VUCA (волатильность, неопределенность, сложность и неоднозначность), традиционные иерархические модели управления обнаруживают системную неэффективность и нарастающую ригидность. Для организаций высокотехнологического ИТ-сектора переход к парадигме самоорганизации, наиболее полно описанной в концепции «бирюзовых» организаций Фредерика Лалу, становится не просто популярным управленческим трендом, а фундаментальным условием сохранения рыночной устойчивости и конкурентоспособности [1]. В этих условиях организационная гибкость перестает быть просто атрибутом инновационных стартапов и становится жизненной необходимостью для крупных корпораций, стремящихся избежать разрушительного воздействия технологических сдвигов на рынке. Переход к бирюзовому управлению предполагает радикальный отказ от предиктивного планирования в пользу эмпирического процесса, основанного на непрерывной инспекции и быстрой адаптации к внешним вызовам.

В контексте стратегического менеджмента данный организационный переход следует рассматривать сквозь призму формирования динамических способностей. Согласно классической теории Дэвида Тиса, динамические способности определяют потенциал компании к своевременному обновлению ресурсной базы, оперативной конфигурации внутренних компетенций и адаптации к быстро меняющейся среде [2]. На микроуровне организации носителем этих способностей выступает не только высшее руководство, но и автономные рабочие группы. Именно на уровне кросс-функциональных ИТ-команд происходит первичная

генерация ценности, а способность коллектива быстро переконфигурировать свои внутренние процессы и технологический стек под новые бизнес-требования является прямым воплощением динамических способностей в повседневной операционной деятельности.

Настоящее исследование ставит своей целью методологическое обоснование коучинга как системного инструмента активации скрытых социальных ролей и адаптивных практик в гибких командах. В отличие от директивного администрирования, горизонтальный коучинг выступает катализатором процесса самоорганизации, позволяя команде трансформироваться из простой совокупности профильных специалистов в сложную адаптивную систему, способную к саморегуляции.

2. Теоретический базис: от каскадных моделей к гибкой самоорганизации

Эволюция методологий разработки программного обеспечения и управления проектами отражает масштабный сдвиг от парадигмы жесткого управленческого контроля к децентрализованному, сетевому взаимодействию. Критический анализ классических проектных моделей выявляет их ключевые системные ограничения, не позволяющие оперативно реагировать на запросы рынка.

В классической каскадной модели главным недостатком является принцип проектирования всего процесса заранее. Данная модель исходит из ложной предпосылки о статичности требований заказчика и внешней среды. Попытка зафиксировать все переменные на старте проекта блокирует адаптивность и в условиях цифровой экономики неизбежно ведет к нецелевому расходованию инвестиционного капитала. Согласно классической кривой стоимости изменений, в каскадной модели цена исправления системной ошибки или внесения новых функциональных требований возрастает экспоненциально по мере продвижения по стадиям проекта. Это делает традиционный подход фатально уязвимым в реалиях, когда требования конечных пользователей эволюционируют быстрее, чем пишется и тестируется исходный программный код. Кроме того, жесткие контрактные обязательства провоцируют скрытые конфликты между заказчиком и разработчиками при любом изменении конъюнктуры, требуя длительных и дорогостоящих процедур пересогласования проектной документации. Спиральная модель, несмотря на внедрение инструментов риск-менеджмента и итеративности, сохраняет критическую зависимость от способности системных архитекторов прогнозировать будущие сценарии развития продукта без его эмпирической проверки [3]. В условиях высокой технической сложности ИТ-продуктов точное прогнозирование представляется маловероятным.

Гибкие методологии предлагают кардинально иной подход. Ключевые отличия самоорганизующихся команд заключаются в установлении демократического паритета: ИТ-специалисты выступают как равноправные субъекты, а не как пассивные исполнители спущенных сверху распоряжений. Команда автономно управляет своей загрузкой, осуществляя самораспределение задач на основе реальных компетенций и текущих приоритетов, тогда как традиционная парадигма опирается на внешнее назначение работ проектным менеджером [4]. Такая осознанная децентрализация ответственности неразрывно связана со снижением когнитивной нагрузки на менеджмент: линейные разработчики, находясь в непосредственном и ежедневном контакте с технической реализацией продукта, обладают наиболее полной и объективной информацией для принятия тактических решений. Это исключает эффект «испорченного телефона» и задержки, неизбежные в многоуровневых корпоративных иерархиях.

3. Методология исследования: концептуальный синтез

Изучение неявных социальных процессов и неформальных связей в ИТ-командах требует применения качественных методов исследования, способных глубоко интерпретировать сложные паттерны взаимодействия. Классические количественные опросы в данном случае нерелевантны, так как они фиксируют лишь внешние атрибуты рабочих процессов. В качестве методологического фундамента нами была выбрана обоснованная теория (Grounded Theory) в ее классической интерпретации Б. Глейзера. Данный качественный метод индуктивного анализа уникален тем, что категорически не предполагает тестирования заранее выдвинутых теоретических гипотез. Напротив, научная теория формулируется непосредственно из собранных эмпирических данных «снизу вверх», что минимизирует когнитивные искажения исследователя и позволяет зафиксировать реальные, а не просто декларируемые руководством механизмы внутрикомандного социального взаимодействия.

Эмпирической базой для концептуализации послужил масштабный и верифицированный массив данных исследователя Р. Ходы, включающий анализ практик 58 действующих специалистов из 23 ИТ-организаций [5]. Научная новизна нашего исследования заключается в концептуальном синтезе: мы осуществляем перенос выявленных на микроуровне эмпирических паттернов поведения ИТ-специалистов в макроэкономическую парадигму динамических способностей организации. Сравнение практик в диаметрально разных социокультурных средах (Новая Зеландия и Индия) обеспечивает высокую концептуальную валидность исследования. Обнаруженные автором роли и процессы доказывают, что самоорганизация является фундаментальным, а не географически детерминированным ответом Agile-команд

на вызовы современной разработки

Процесс анализа строился на итеративных этапах открытого кодирования и методе постоянного сравнения, что позволило повысить уровень теоретической абстракции и верифицировать систему динамических ролей, которые активируются благодаря целенаправленному коучинговому воздействию.

4. Динамические роли и механизмы саморегуляции

В развитой самоорганизующейся структуре внешнее административное принуждение замещается добровольным принятием участниками специфических неформальных ролей. Эти роли носят спонтанный и ситуативный характер: они возникают в ответ на конкретный вызов и исчезают, когда проблема решена. Опираясь на теорию Д. Тиса, данные роли правомерно классифицировать как встроенные микромеханизмы мониторинга рыночных возможностей (фаза Sensing) и захвата ценных ресурсов (фаза Seizing) [5].

Переводя систему неформальных ИТ-ролей на строгий институциональный язык, мы выделяем следующие экономические механизмы внутрикомандной саморегуляции:

- Ментор - обеспечивает первичную методологическую поддержку и купирует неверные трактовки гибких практик на ранних этапах трансформации. Выступает внутренним агентом изменений;
- Координатор - осуществляет оперативную синхронизацию взаимодействия с заказчиком, выстраивая рабочий процесс без применения авторитарного контроля;
- Переводчик - нивелирует глубокий семантический разрыв между бизнес-требованиями стейкхолдеров и жесткими техническими ограничениями системы. Выступает когнитивным «мостом», позволяющим бизнесу и разработке говорить на одном языке. Например, переводчик способен аргументированно объяснить бизнес-заказчику абстрактную концепцию «технического долга», переведя архитектурные проблемы программного кода в понятные термины финансовых рисков, издержек на будущую поддержку и скорости вывода продукта на рынок;
- Фасилитатор - формирует устойчивый цикл обратной связи с клиентом, что критически важно для своевременного релиза продукта [6]. Данная роль надежно защищает команду разработчиков от информационной изоляции, обеспечивая тактическую прозрачность процесса создания ценности для конечных стейкхолдеров;
- Модератор - временная, эпизодическая роль, функция которой заключается в жестком пресечении деструктивного, токсичного поведения и избыточных теоретических дискуссий. Этот механизм жизненно важен для снижения транзакционных издержек на контроль и поддержания общего гомеостаза системы.

5. Коучинговые практики балансировки процессов

При переходе к описываемой экосистеме возникает закономерный вопрос: какова роль классического руководителя проекта (Project Manager) и откуда в команде берется сам коуч? В традиционной парадигме именно руководитель проекта концентрирует в своих руках функции жесткого планирования, распределения задач и контроля исполнения. Однако в бирюзовых ИТ-командах эта директивная должность целенаправленно упраздняется. Административные функции (оценка сроков, распределение операционной нагрузки) делегируются самой команде в рамках автономного самоуправления, что позволяет устранить эффект «узкого горлышка» при принятии решений.

Институциональное происхождение коуча в такой децентрализованной системе имеет два основных сценария. В первом случае, на этапе инициации трансформации, компания привлекает внешнего эксперта (Agile Coach) для слома старых иерархических паттернов поведения сотрудников. Во втором, более устойчивом сценарии, позицию коуча занимает внутренний специалист (например, опытный Scrum-мастер), который органично эволюционировал из командной роли Ментора. Этот сотрудник официально освобождается от непосредственной разработки, чтобы полностью сфокусироваться на устранении системных препятствий и развитии динамических способностей коллектива. В отличие от классического менеджера, который привык директивно решать возникающие проблемы за команду, внутренний коуч использует методы фасилитации и сократического диалога. Он целенаправленно направляет коллектив к самостоятельному поиску выходов из кризисных ситуаций, что со временем формирует у сотрудников устойчивый навык саморефлексии и групповой ответственности.

Соответственно, деятельность такого коуча определяется не как классический надзор, а как тонкая фасилитация критических балансов. Успешная трансформация команды в бирюзовую структуру требует от коуча настройки трех фундаментальных процессов [7]:

- баланс свободы и ответственности: предоставление команде права на коллективное принятие решений должно строго компенсироваться персональными обязательствами. Инструментарий коуча здесь включает визуализацию задач (канбан-доски), графики сгорания задач и практики прозрачного самоназначения работ;

– баланс кросс-функциональности и специализации: острая потребность ИТ-продукта в глубоких экспертных знаниях уравнивается необходимостью взаимозаменяемости сотрудников. Коуч инициирует такие практики, как парное программирование и регулярная ротация задач, обеспечивая перекрестное опыление знаниями и радикально снижая критический риск концентрации уникальной информации в руках только одного разработчика (так называемая минимизация «Bus Factor», повышающая отказоустойчивость всей команды);

– баланс непрерывного обучения и давления итерации: развитие компетенций сотрудников в условиях строгих дедлайнов обеспечивается через регулярные ретроспективы и выделение так называемых «исследовательских спайков» — защищенных временных интервалов для анализа новых технологий. Это заставляет команду непрерывно оптимизировать свои алгоритмы работы, автоматизировать рутинные процессы и избавляться от неэффективных практик в строгом соответствии с принципами бережливого производства.

6. Границы применимости модели: индустриальные и психологические барьеры

Любая идеализированная модель самоуправления неизбежно сталкивается с жесткими ограничениями реальной бизнес-среды. Для объективной и корректной оценки потенциала бирюзовых команд необходимо четко осознавать границы их применимости, формируемые двумя типами барьеров.

Во-первых, существуют непреодолимые индустриальные (регуляторные) барьеры. Базовый принцип Agile — концепция «минимальной начальной спецификации», при которой команда в процессе работы сама определяет путь решения проблемы. Однако данный подход имеет критические пределы применимости в строго регулируемых сферах, таких как разработка финансового программного обеспечения или медицинских систем. Жесткие требования комплаенса, стандарты безопасности (например, PCI-DSS) и протоколы надзорных органов делают полную автономию команды юридически невозможной. В таких условиях индустрия диктует необходимость детальной каскадной спецификации еще до написания первой строчки кода. Дополнительным отягчающим фактором является то, что крупные корпоративные заказчики в государственном секторе (сегмент B2G) на законодательном уровне требуют жесткой фиксации бюджета, сроков и детализированного объема работ. Это вступает в прямое юридическое противоречие с фундаментальными принципами адаптивного планирования и делает гибкий коучинг скорее формальным ритуалом, нежели реально работающим инструментом.

Во-вторых, не менее значимыми являются психологические барьеры. Горизонтальный коучинг и отказ от прямых приказов требуют высочайшего уровня эмоционального интеллекта и зрелости от всех без исключения участников. При остром дефиците этих качеств заявленная самоорганизация быстро вырождается в токсичную теневую иерархию. Возникает феномен «тирании бесструктурности»: неформальная власть незаконно захватывается наиболее технически сильным или агрессивным участником, который начинает использовать инструменты коучинговой фасилитации для психологических манипуляций. На практике это разрушает атмосферу доверия в коллективе и повышает транзакционные издержки организации значительно быстрее и деструктивнее, чем традиционный жесткий микроменеджмент. Для успешного функционирования самоорганизации коллектив должен быть способен самостоятельно преодолевать естественные пороки командной работы, такие как боязнь открытого конфликта, искусственная гармония и уклонение от взаимной ответственности. В условиях низкого уровня корпоративного доверия коучинг стремительно превращается в имитацию бурной деятельности, где скрытые межличностные противоречия годами накапливаются под поверхностью и в конечном итоге приводят к выгоранию ключевых сотрудников и резкому падению качества разрабатываемого программного кода.

7. Заключение

Проведенный анализ позволяет утверждать, что самоорганизация в современных ИТ-командах — это отнюдь не анархия или полное отсутствие управления. Это сложный процесс распределения регуляторных функций через спонтанные неформальные роли и механизмы поддержания системного гомеостаза. Рабочая группа регулирует себя не из абстрактных альтруистических побуждений, а в первую очередь для минимизации внутренних транзакционных издержек и поддержания высокой операционной устойчивости.

Эффективность внутрикомандного коучинга напрямую коррелирует со способностью организации найти и поддерживать хрупкий баланс между внутренней автономией сотрудников, жесткими регуляторными ограничениями внешней среды и уровнем психологической зрелости коллектива. Предложенный методологический подход закладывает надежный теоретический фундамент для более глубокого понимания процессов формирования интеллектуального капитала и управления динамическими способностями организаций, стремящихся ответить на вызовы глобальной цифровой трансформации. В конечном итоге, отказ от директивного управления в пользу коучинга становится не просто вопросом операционной эффективности, но и ключевым фактором удержания высококвалифицированных ИТ-специалистов, для которых

профессиональная автономия является фундаментальной ценностью.

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, доцент, кандидат экономических наук Жикина О. В.

Scientific supervisor: Associate Professor of Department of Management, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences Zhikina O. V.

Список литературы

1. Открывая организации будущего / Ф. Лалу ; пер. с англ. В. Кулябиной. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 432 с.
2. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности и стратегическое управление (Dynamic Capabilities and Strategic Management) // Журнал стратегического менеджмента. – 1997. – № 18 (7). – С. 509–533.
3. Мартин Р. К. Чистая гибкость: основы Agile / Р. К. Мартин. – Бостон : Pearson Education, 2019. – 192 с.
4. Кокберн А. Agile-разработка программного обеспечения / А. Кокберн. – Бостон : Addison-Wesley, 2002. – 496 с.
5. Хода Р. Самоорганизация в Agile-командах программной инженерии (Self-organization in Agile Software Engineering Teams) : дис. ... д-ра философии / Р. Хода. – Веллингтон : Университет Виктории, 2011. – 239 с.
6. Уитворт Э. Социальная природа Agile-команд (The Social Nature of Agile Teams) : дис. ... д-ра философии / Э. Уитворт. – Б. м., 2006.
7. Моз Т. С., Дингсойр Т., Хитдал О. С. Барьеры на пути самоорганизации в Agile-командах (Barriers to Self-Organization in Agile Teams) // Труды конференции по разработке программного обеспечения в Agile-среде. – 2009. – С. 13–26.

References

1. Lallu F. Otkryvaya organizatsii budushchego [Reinventing organizations]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2014. 432 pp. (in Rus.).
2. Tis D. Dzh., Pizano G., Shuen E. Dinamicheskie sposobnosti i strategicheskoe upravlenie (Dynamic Capabilities and Strategic Management) [Dynamic Capabilities and Strategic Management]. Zhurnal strategicheskogo menedzhmenta [Strategic Management Journal]. 1997. No 18 (7). 509-533 pp. (in Rus.).
3. Martin R. K. Chistaya gibkost': osnovy Agile [Clean Agile: Back to Basics]. Boston: Pearson Education Publ., 2019. 192 pp. (in Rus.).
4. Kokbern A. Agile-razrabotka programmnogo obespecheniya [Agile Software Development]. Boston: Addison-Wesley Publ., 2002. 496 pp. (in Rus.).
5. Hoda R. Samoorganizatsiya v Agile-komandakh programmnoy inzhenerii (Self-organization in Agile Software Engineering Teams) [Self-organization in Agile Software Engineering Teams]. Vellington: Universitet Viktorii Publ., 2011. 239 pp. (in Rus.).
6. Uitvort E. Sotsial'naya priroda Agile-komand (The Social Nature of Agile Teams) [The Social Nature of Agile Teams]. 2006. (in Rus.).
7. Moe T. S., Dingsoyr T., Khitdal O. S. Bar'ery na puti samoorganizatsii v Agile-komandakh (Barriers to Self-Organization in Agile Teams) [Barriers to Self-Organization in Agile Teams]. Trudy konferentsii po razrabotke programmnogo obespecheniya v Agile-srede [Proceedings of the Agile Conference]. 2009. 13-26 pp. (in Rus.).

УДК 7.036:339.138:339.13

М. С. Попова

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

ОСОБЕННОСТИ ПРОДВИЖЕНИЯ ВЫСТАВОК КИТАЙСКИХ ХУДОЖНИКОВ НА РОССИЙСКОМ АРТ-РЫНКЕ

© М. С. Попова, 2026

В статье рассматриваются особенности продвижения выставок китайских художников на российском арт-рынке. На основе опроса 35 специалистов по маркетингу и PR из 10 городов РФ выявлены ключевые факторы, определяющие эффективность коммуникационных стратегий: культурная дистанция, специфика восприятия китайского искусства, ресурсные ограничения и каналы привлечения аудитории. Предложена авторская двухфакторная типология практик продвижения. Сделан вывод о том, что успешное продвижение требует интеграции кросс-культурной адаптации сообщений и сегментированного использования каналов, а также перехода от интуитивных решений к управлению на основе данных.

Ключевые слова: продвижение выставок, китайские художники, российский арт-рынок, маркетинговые коммуникации, кросс-культурный маркетинг, арт-менеджмент, типология практик, целевая аудитория.

M.S. Popova

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

FEATURES OF PROMOTING EXHIBITIONS OF CHINESE ARTISTS IN THE RUSSIAN ART MARKET

This article examines the features of promoting exhibitions of Chinese artists in the Russian art market. Based on a survey of 35 marketing and PR specialists from 10 Russian cities, key factors determining the effectiveness of communication strategies were identified: cultural distance, specific perception of Chinese art, resource constraints, and audience attraction channels. An original two-factor typology of promotion practices is proposed. The study concludes that successful promotion requires the integration of cross-cultural message adaptation and segmented use of channels, as well as a transition from intuitive decisions to data-driven management.

Keywords: exhibition promotion, Chinese artists, Russian art market, marketing communications, cross-cultural marketing, art management, typology of practices, target audience.

Как результат укрепления экономических, культурных, политических связей между Россией и Китаем происходит смещение фокуса интереса с «западного» искусства в сторону «восточного». Богатые традициями культура и искусство Китая вызывают неизменный интерес у ценителей, а проведение перекрестных годов культуры России и Китая 2024-2025 только усиливает данную тенденцию.

В последние годы интерес российских зрителей и коллекционеров к китайскому современному искусству устойчиво растёт. Коллекционеров произведений искусства можно разделить на физических и юридических лиц, корпоративных и институциональных инвесторов, а также по целям инвестирования, по

предпочтениям видов и стилей искусства, наконец, художников и мастеров – представителей данных стилей [6].

Выставки китайских художников проходят в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Владивостоке и других городах, однако их кассовые и имиджевые результаты существенно разнятся. Одни проекты становятся событием федерального масштаба, другие остаются незамеченными даже в профессиональной среде. Ключевое различие, как показывают наблюдения, кроется не в качестве экспонируемого искусства, а в эффективности маркетинговых коммуникаций. Продвижение выставок китайских художников на российском арт-рынке сталкивается с рядом специфических барьеров: культурная дистанция, незнакомая система художественных кодов, стереотипы восприятия «китайского» как массового или декоративного, а также отсутствие у большинства китайских авторов узнаваемых брендов на российском рынке.

В теории маркетинга искусств подчёркивается, что продвижение художественного продукта требует не только креативных решений, но и глубокого понимания целевой аудитории, её мотивов и каналов потребления информации [1]. В кросс-культурных проектах к этому добавляется необходимость адаптации сообщений, выбора релевантных медиа и преодоления семантических разрывов [2]. Исследователи выставочного менеджмента также отмечают, что даже качественно подготовленная выставка терпит неудачу, если её коммуникационная стратегия не опирается на реальные данные об аудитории и не учитывает локальную специфику [3].

Коллекционеров произведений искусства можно разделить на физических и юридических лиц, корпоративных и институциональных инвесторов, а также по целям инвестирования, по предпочтениям видов и стилей искусства, наконец, художников и мастеров – представителей данных стилей [6].

При этом практика показывает, что продвижение выставок китайских художников в России часто строится на интуитивных решениях кураторов или копировании западных схем, не работающих в российских условиях. Отсутствие системного подхода приводит к неэффективному распределению бюджетов, неверному выбору каналов, неадаптированным PR-сообщениям и, как следствие, низкой посещаемости.

Целью настоящего исследования является выявление особенностей продвижения выставок китайских художников на российском арт-рынке, а также определение ключевых факторов, влияющих на эффективность коммуникационных стратегий в кросс-культурном контексте.

Эмпирическая база и методы исследования

Эмпирическая база исследования сформирована на основе опроса специалистов, отвечавших за продвижение выставок китайских художников в России в период 2021–2025 гг. В опросе приняли участие 35 респондентов из 10 городов РФ (Москва, Санкт-Петербург, Казань, Новосибирск, Екатеринбург, Владивосток, Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Самара, Хабаровск). Респондентами выступили PR-менеджеры музеев и галерей (14 чел.), маркетологи выставочных институций (12 чел.), независимые кураторы, занимавшиеся продвижением (5 чел.), и руководители арт-агентств (4 чел.). Участие в опросе носило добровольный характер; выборка обеспечивает разнообразие типов организаций (государственные музеи, частные галереи, культурные центры) и географический охват.

Инструмент исследования представлял собой структурированную анкету, включающую три смысловых блока. Первый блок фиксировал практики продвижения: используемые каналы (социальные сети, медиа, наружная реклама, партнёрства, email-маркетинг и др.), тип контента, наличие адаптации сообщений под российскую аудиторию. Второй блок был посвящён оценке ресурсных и организационных ограничений: бюджет на продвижение, наличие штатного маркетолога/PR-специалиста, сроки планирования. Третий блок выявлял субъективную оценку эффективности применённых стратегий (охват, посещаемость, удовлетворённость партнёров из Китая).

Обработка данных проводилась с использованием методов описательной статистики и последующей интерпретации в логике сопоставления практик, ограничений и результативности. Дополнительным источником послужил анализ 12 публичных кейсов продвижения выставок китайских художников в России за указанный период, что позволило верифицировать данные опроса.

Исследование не претендует на исчерпывающий охват всех проектов, но позволяет зафиксировать устойчивые закономерности и противоречия, значимые для выработки управленческих рекомендаций.

Практики продвижения выставок китайских художников

Анализ ответов респондентов показал, что набор применяемых инструментов продвижения достаточно стандартен, однако их сочетание и степень адаптации варьируются. В целях обобщения выделены четыре модели продвижения (Таблица 1).

Таблица 1. Модели продвижения выставок китайских художников в России (n = 35 респондентов)

Модель продвижения	Количество респондентов	Доля, %
Полноценная интегрированная кампания (соцсети, медиа, наружная реклама, партнёрства, таргетинг)	5	14,3
Базовое продвижение (соцсети + пресс-релизы)	13	37,1
Точечное продвижение (только соцсети или только партнёрская рассылка)	12	34,3
Стихийное продвижение (отсутствие плана, реактивное информирование)	5	14,3

Представленные данные свидетельствуют о доминировании упрощённых моделей: более 70% респондентов ограничиваются базовым или точечным продвижением. Полноценные интегрированные кампании с использованием таргетированной рекламы, медиа партнёрств, специальных событий и кросс-промо встречаются лишь в 14,3% случаев. При этом респонденты, применявшие интегрированный подход, оценивали его влияние на посещаемость в среднем на 4,6 балла из 5, тогда как при базовом продвижении — лишь на 3,1 балла.

Особого внимания заслуживает тот факт, что в 62% проектов не проводилась адаптация контента под российскую аудиторию: использовались дословные переводы китайских пресс-релизов, не учитывающие местные культурные коды и информационные поводы. Там, где адаптация проводилась (например, акцент на диалоге традиций, поиске параллелей с русским авангардом или совместных проектах), эффективность продвижения оценивалась существенно выше.

Ресурсные и организационные ограничения

Для понимания причин доминирования упрощённых моделей был проведён анализ основных трудностей, с которыми сталкиваются организаторы при продвижении (Таблица 2).

Таблица 2. Основные трудности при продвижении выставок китайских художников (n = 68 ответов, множественный выбор)

Тип ограничения	Количество упоминаний	Доля, %
Недостаток финансирования на продвижение	22	32,4
Отсутствие штатного маркетолога/PR-специалиста в команде	18	26,5
Нехватка времени на планирование кампании	12	17,6
Сложности с формированием информационных поводов (непонятно, что «продавать»)	8	11,8
Культурные барьеры (китайская сторона не одобряет агрессивный PR или не понимает локальные форматы)	5	7,4
Отсутствие базы СМИ и лидов, пишущих о китайском искусстве	3	4,4

Полученные данные показывают, что ключевые ограничения носят ресурсный и кадровый характер: финансы и отсутствие профильных специалистов. Примечательно, что культурные барьеры упоминаются относительно редко (7,4%), однако качественные комментарии респондентов указывают на их высокую значимость в тех случаях, когда китайская сторона жёстко контролирует коммуникацию. Более 65% респондентов выразили заинтересованность в готовых коммуникационных шаблонах (примеры информационных поводов, формулировки для разных сегментов аудитории, кейсы адаптации), что говорит о скрытом спросе на методическую поддержку.

Степень интеграции коммуникационных каналов и типы практик продвижения

Анализ ресурсных ограничений и моделей продвижения позволяет перейти к более глубокой интерпретации: не только какие каналы используются, но и насколько целостно они интегрированы друг с другом и с общим позиционированием выставки.

Для построения типологии респонденты были соотнесены по двум параметрам.

Первый параметр — уровень интеграции коммуникационных каналов (высокий: скоординированное использование соцсетей, медиа, партнёрств, событий, единое послание (месседж); низкий: каналы работают разрозненно).

Второй параметр — ресурсная обеспеченность продвижения (наличие бюджета, штатного специалиста, времени на планирование).

На пересечении этих параметров сформирована авторская типология практик продвижения (Таблица 3).

Тип практики	Краткая характеристика	Количество ответов	Доля, %
Интегрированное продвижение	Высокая ресурсная обеспеченность и высокая интеграция каналов; единая коммуникационная стратегия, адаптированные сообщения, работа с лидерами мнений	6	17,1
Ситуативное продвижение	Достаточные ресурсы, но низкая интеграция; каналы используются выборочно, часто дублируют друг друга без синергии, нет единого позиционирования	11	31,4
Компенсаторное продвижение	Низкая ресурсная обеспеченность, но высокая интеграция; организаторы компенсируют дефицит бюджета креативом, бесплатными каналами, партнёрствами и точным таргетингом	8	22,9
Формальное продвижение	Низкие ресурсы и низкая интеграция; продвижение сводится к обязательным действиям (пресс-релиз, пост в соцсети), не приносящим результата	10	28,6

Наиболее распространёнными оказались ситуативная (31,4%) и формальная (28,6%) практики. В первом случае организация имеет маркетолога и бюджет, но отсутствует системная стратегия: соцсети ведутся отдельно, медиапиар — отдельно, сообщения противоречат друг другу. Во втором случае продвижение практически отсутствует либо носит ритуальный характер.

Интегрированное продвижение встречается лишь в 17,1% случаев. Для него характерно: старт коммуникации за 2–3 месяца до открытия, сегментирование аудитории (арт-профессионалы, широкая публика, студенты, коллекционеры), адаптация месседжей под каждый сегмент, использование специальных событий (кураторские экскурсии, встречи с художником онлайн). Именно в этой группе зафиксированы наивысшие показатели посещаемости и медийного охвата.

Компенсаторная практика (22,9%) демонстрирует возможность эффективного продвижения при ограниченных ресурсах: например, использование кросс-партнёрств с китайскими ресторанами,

языковыми школами, студенческими землячествами; проведение конкурсов в соцсетях; работа с микро-блогерами, интересующимися Китаем. Это наиболее интересный тип для небольших галерей и культурных центров.

Проведённое исследование показало, что продвижение выставок китайских художников на российском арт-рынке характеризуется доминированием упрощённых, слабо интегрированных практик при системной недооценке роли коммуникационной стратегии. Выявленная вариативность обусловлена как ресурсными ограничениями, так и укоренившимися представлениями о том, что «хорошее искусство само себя продаст».

На основе полученных результатов можно утверждать, что ключевая проблема заключается не в отсутствии каналов или технологий продвижения, а в отсутствии механизмов интеграции этих каналов в единую стратегию, адаптированную к кросс-культурному контексту. Предложенная типология и двухфакторная модель позволяют рассматривать продвижение не как вспомогательную функцию, а как объект управления, требующий выстраивания организационных условий: от планирования до пост-кампанейного анализа.

Данный вывод согласуется с положениями современного маркетинга искусств, подчёркивающими необходимость перехода от интуитивных решений к управлению на основе данных [1; 4]. В кросс-культурных проектах, таких как выставки китайских художников в России, роль адаптированного и интегрированного продвижения возрастает многократно, поскольку культурная дистанция увеличивает риски неверной интерпретации и коммуникативных сбоев.

Полученные результаты открывают перспективу для дальнейших исследований, направленных на разработку адаптированных коммуникационных методик для выставочной сферы, а также на внедрение моделей интеграции продвижения в общий управленческий цикл музеев и галерей. Особого внимания заслуживает изучение компенсаторной практики как наиболее доступного способа повышения эффективности для организаций с ограниченными ресурсами, а также разработка кросс-культурных PR-шаблонов для взаимодействия с китайскими партнёрами.

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

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

Список литературы

1. Колбер Ф. Маркетинг культуры и искусства. — СПб.: Арт-Пресс, 2004. 256 с.
2. Хашимова Д.С. Кросс-культурные коммуникации в современном искусстве // Вестник культурологии. — 2021. — № 3. — С. 45–52.
3. Рид Л. Выставочный менеджмент: стратегии, планирование, оценка. — М.: Ад Маргинем, 2019. 312 с.
4. Зуева Е.А. Маркетинговые исследования в сфере культуры: проблемы и перспективы // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2022. — № 2. — С. 134–140.
5. Wang J. Marketing Contemporary Chinese Art in the Global Context. — London: Routledge, 2020. 198 p.
6. Любименко А. И. Риски стратегий инвестирования и коллекционирования произведений современного декоративного искусства // Труды института бизнес-коммуникаций - Научное издание. Том 3. Под общей редакцией М.Э. Вильчинской-Бутенко. СПб.СПбГУТД, 2018 – с.27-32

References

1. Colbert F. Marketing of Culture and the Arts. St. Petersburg: Art-Press, 2004. 256 p. (in Rus.).
2. Khashimova D.S. Cross-cultural communications in contemporary art. Vestnik kulturologii. 2021. No. 3. P. 45–52. (in Rus.).
3. Ried L. Exhibition Management: Strategies, Planning, Evaluation. Moscow: Ad Marginem, 2019. 312 p. (in Rus.).
4. Zueva E.A. Marketing research in the cultural sphere: problems and prospects. Journal of the New Economic Association. 2022. No. 2. P. 134–140. (In Rus)
5. Wang J. Marketing Contemporary Chinese Art in the Global Context. London: Routledge, 2020. 198 p. (in Rus.).
6. Lyubimenko A. I. Riski strategij investirovaniya i kollekcionirovaniya proizvedenij sovremennogo dekorativnogo iskusstva [Risks of Investment Strategies and Collecting Contemporary Decorative Art]// Trudy instituta biznes-kommunikacij - Nauchnoe izdanie. Tom 3. Pod obshchej redakciej M.E. Vil'chinskoy-Butenko. [Proceedings of the Institute of Business Communications, a scientific publication. Volume 3. Edited by M. E. Vilchinskaya-Butenko. SPb. SPbSUTD, 2018, - pp. 27–32. (in Rus.).

УДК 7.036:339.138

М. С. Попова

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

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ ХУДОЖЕСТВЕННЫХ ВЫСТАВОК: НА ПРИМЕРЕ ВЫСТАВОК КИТАЙСКИХ ХУДОЖНИКОВ В РОССИИ

© М. С. Попова, 2026

В статье рассматривается роль маркетинговых исследований в организации художественных выставок на примере проектов, представляющих китайских художников в России. На основе опроса 38 специалистов выставочной сферы из 12 городов РФ выявлены ключевые факторы, определяющие эффективность маркетингового сопровождения: культурная дистанция, уровень знания целевой аудитории, ресурсные ограничения и характер взаимодействия с китайскими партнёрами. Предложена авторская двухфакторная типология практик маркетинговых исследований. Сделан вывод о том, что в кросс-культурных выставочных проектах маркетинговые исследования должны рассматриваться как инструмент управления, требующий интеграции на всех этапах подготовки и реализации.

Ключевые слова: маркетинговые исследования, художественные выставки, кросс-культурная коммуникация, китайские художники, выставочный менеджмент, аудитория, типология практик, продвижение.

M. S. Popova

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

THE ROLE OF MARKETING RESEARCH IN ORGANIZING ART EXHIBITIONS: A CASE STUDY OF EXHIBITIONS BY CHINESE ARTISTS IN RUSSIA

This article examines the role of marketing research in organizing art exhibitions, focusing on projects featuring Chinese artists in Russia. Based on a survey of 38 exhibition professionals from 12 Russian cities, key factors influencing the effectiveness of marketing support were identified: cultural distance, level of audience knowledge, resource constraints, and the nature of interaction with Chinese partners. An original two-factor typology of marketing research practices is proposed. The study concludes that in cross-cultural exhibition projects, marketing research should be regarded as a management tool requiring integration at all stages of preparation and implementation.

Keywords: marketing research, art exhibitions, cross-cultural communication, Chinese artists, exhibition management, audience, typology of practices, promotion.

В последние годы культурное сотрудничество между Россией и Китаем демонстрирует устойчивую динамику, охватывая все больше сфер, включая изобразительное искусство. Выставки китайских художников в российских музеях, галереях и выставочных залах становятся регулярным событием культурной жизни крупных городов. Однако, как показывают наблюдения, успех таких проектов варьируется: от кассовых сборов и высокого медийного резонанса до низкой посещаемости и непонимания со стороны российской аудитории. Одним из ключевых факторов, способных снизить неопределённость, выступают маркетинговые исследования, позволяющие адаптировать концепцию выставки, способы её презентации и коммуникационные каналы к ожиданиям локального зрителя.

В теории маркетинга искусств подчёркивается, что художественный продукт не может быть успешно предложен публике без предварительного изучения её потребностей, мотивов и барьеров восприятия [1]. Особую актуальность это приобретает в кросс-культурных контекстах, где действуют разные системы художественных кодов, исторические нарративы и эстетические предпочтения [2]. Исследователи выставочного менеджмента также отмечают, что многие неудачи международных проектов связаны не с качеством искусства, а с недостаточной проработкой маркетинговой стратегии, опирающейся на реальные данные об аудитории [3].

При этом в российской практике организации выставок китайских художников часто наблюдается ситуация, когда маркетинговые исследования либо не проводятся вовсе, либо носят фрагментарный характер, ограничиваясь экспертными оценками кураторов или интуитивными решениями. Отсутствие системного подхода приводит к тиражированию одних и тех же проблем: неверный выбор площадки, неадекватное ценообразование, неэффективный медиаплан, неучтённые культурные табу или, напротив, излишняя адаптация, нивелирующая оригинальность искусства.

Целью настоящего исследования является выявление особенностей использования маркетинговых исследований при организации выставок китайских художников в России, а также определение ключевых факторов, влияющих на их эффективность в кросс-культурном контексте.

Эмпирическая база и методы исследования

Эмпирическая база исследования сформирована на основе опроса специалистов, участвовавших в организации выставок китайских художников на территории Российской Федерации в период 2020–2025 гг. В опросе приняли участие 38 респондентов из 12 городов РФ (Москва, Санкт-Петербург, Казань, Новосибирск, Екатеринбург, Владивосток, Иркутск, Ростов-на-Дону, Нижний Новгород, Самара, Красноярск, Хабаровск). Респондентами выступили кураторы (13 чел.), маркетологи выставочных институций (11 чел.), руководители галерей (8 чел.), менеджеры культурных проектов (6 чел.). Участие в опросе носило добровольный характер; выборка обеспечивает географическое разнообразие и охват различных типов организаций (государственные музеи, частные галереи, культурные центры, выставочные залы вузов).

Инструмент исследования представлял собой структурированную анкету, включающую три смысловых блока. Первый блок фиксировал практики проведения маркетинговых исследований: какие методы применялись (опросы, фокус-группы, анализ соцсетей, изучение опыта аналогичных проектов и др.), на каком этапе подготовки, с какой регулярностью. Второй блок был посвящён оценке ресурсных и организационных ограничений: бюджет на маркетинговые исследования, наличие профильных специалистов, сроки подготовки. Третий блок выявлял субъективную оценку эффективности проведённых исследований и их влияния на конечные результаты выставки (посещаемость, удовлетворённость зрителя, медиаосвещение, продажи).

Обработка данных проводилась с использованием методов описательной статистики и последующей интерпретации в логике сопоставления практик, ограничений и оценочных суждений. Дополнительным источником для интерпретации послужил практический опыт автора, участвовавшего в маркетинговом сопровождении трёх выставок китайских художников в Санкт-Петербурге (2022–2024 гг.), что позволило глубже понять контекст ответов респондентов.

Исследование не претендует на исчерпывающий охват всех выставок китайских художников в России, но позволяет зафиксировать устойчивые закономерности и противоречия, значимые для дальнейшего теоретического осмысления и выработки управленческих рекомендаций.

Практики проведения маркетинговых исследований

Анализ ответов респондентов показал, что маркетинговые исследования при подготовке выставок китайских художников используются далеко не всегда, а их характер существенно варьируется. В целях обобщения выделены четыре модели проведения исследований (Таблица 1).

Таблица 1. Модели проведения маркетинговых исследований при организации выставок китайских художников в России (n = 38 респондентов)

Модель	Количество респондентов	Доля, %
Полноценное исследование (количественные и качественные методы)	6	15,8
Упрощённое исследование (опросы зрителей или анализ соцсетей)	12	31,6
Экспертная оценка (мнение куратора, художника или приглашённых экспертов)	14	36,8
Отсутствие каких-либо исследований	6	15,8

Представленные данные свидетельствуют о доминировании неформализованных практик: почти 37% респондентов полагаются на экспертную оценку, а ещё почти 16% не проводят никаких исследований. Полноценные исследования с применением как количественных (опросы, анкетирование), так и качественных методов (фокус-группы, глубинные интервью) встречаются лишь в 15,8% случаев. Упрощённые исследования, как правило, ограничиваются мониторингом соцсетей или короткими опросами посетителей предыдущих выставок.

Особого внимания заслуживает то, что выбор модели не всегда коррелирует с размером

организации или бюджетом выставки. В ряде случаев крупные музеи с достаточными ресурсами также ограничиваются экспертной оценкой, тогда как небольшие галереи проводят упрощённые опросы своей аудитории. Это указывает не столько на ресурсное ограничение, сколько на укоренившуюся практику, в которой маркетинговые исследования воспринимаются как необязательный или даже избыточный элемент.

При этом респонденты, применявшие полноценные исследования, оценивали их влияние на успех выставки в среднем на 4,5 балла из 5, тогда как те, кто полагался только на экспертные оценки, — лишь на 2,9 балла. Данный разрыв указывает на системную недооценку роли маркетинговых исследований в выставочной сфере.

Ресурсные и организационные ограничения

Для понимания причин сложившейся ситуации был проведён анализ основных трудностей, с которыми сталкиваются организаторы при проведении маркетинговых исследований (Таблица 2).

Таблица 2. Основные трудности при проведении маркетинговых исследований (n = 76 ответов, множественный выбор)

Тип ограничения	Количество упоминаний	Доля, %
Недостаток финансирования на исследования	24	31,6
Отсутствие штатных маркетологов с компетенциями в области искусств	22	28,9
Нехватка времени (короткие сроки подготовки)	15	19,7
Сложности доступа к целевой аудитории (отсутствие базы, контактов)	8	10,5
Культурные барьеры (недоверие китайской стороны к маркетинговым данным)	4	5,3
Непонимание целей исследований со стороны кураторов или художников	3	3,9

Полученные данные показывают, что ключевые ограничения носят ресурсный характер: финансы и кадры. Примечательно, что культурные барьеры или непонимание со стороны китайских партнёров упоминаются относительно редко — лишь в 9,2% случаев. Это означает, что основные проблемы лежат не в плоскости межкультурных различий в восприятии маркетинга, а во внутренней организации выставочного процесса в России.

Сравнительно низкая доля упоминаний «сложностей доступа к аудитории» (10,5%) может свидетельствовать о том, что у организаторов в принципе есть возможность проводить исследования, но они не используют её из-за дефицита времени, бюджета или компетенций. При этом 73,7% респондентов выразили заинтересованность в методической поддержке (готовых опросниках, шаблонах анализа аудитории, кейсах), что указывает на скрытый спрос на инструменты маркетинговых исследований, адаптированные для выставочной сферы.

Степень интеграции маркетинговых исследований и типы выставочных практик

Анализ ресурсных ограничений и моделей проведения исследований позволяет перейти к более глубокой интерпретации: не только как проводятся исследования, но и насколько глубоко их результаты влияют на ключевые решения — выбор художников, концепцию экспозиции, ценообразование, коммуникационную стратегию.

Для построения типологии респонденты были соотнесены по двум параметрам. Первый параметр — уровень интеграции результатов маркетинговых исследований в выставочный процесс (высокий: исследования влияют на концепцию, бюджет, медиаплан; низкий: исследования проводятся формально или не используются). Второй параметр — ресурсная обеспеченность маркетинговой деятельности (наличие бюджета, штатных маркетологов, времени). На пересечении этих параметров сформирована авторская типология практик (Таблица 3).

Наиболее распространёнными оказались ситуативная и формальная практики (по 28,9% каждая). В первом случае организация имеет маркетолога и бюджет, но исследования воспринимаются как «приложение» к выставке, а не как инструмент принятия решений. Во втором случае маркетинговые исследования отсутствуют или сводятся к ритуализированным действиям без реальной отдачи.

Таблица 3. Типы практик маркетинговых исследований при организации выставок китайских художников в России (n = 38 ответов)

Тип практики	Краткая характеристика	Количество ответов	Доля, %
Интегрированная	Высокая ресурсная обеспеченность и высокая интеграция; исследования проводятся системно, их результаты влияют на все этапы	7	18,4
Ситуативная	Достаточная ресурсная база, но низкая интеграция; исследования проводятся, но используются выборочно, часто игнорируются кураторами	11	28,9
Компенсаторная	Низкая ресурсная обеспеченность, но высокая интеграция; организаторы стремятся проводить исследования «малой кровью» (бесплатные опросы, анализ соцсетей) и максимально использовать результаты	9	23,7
Формальная	Низкие ресурсы и низкая интеграция; исследования не проводятся либо носят проформу, не влияя на решения	11	28,9

Интегрированная практика встречается лишь в 18,4% случаев. Для неё характерно, что маркетинговые исследования начинаются на этапе выбора художника или темы, включают сегментирование аудитории, тестирование визуальных материалов, пост-выставочное измерение удовлетворённости. Именно в этой группе зафиксированы наивысшие показатели посещаемости и медийного успеха выставок.

Компенсаторная практика (23,7%) интересна тем, что демонстрирует возможность эффективного использования маркетинговых исследований даже при ограниченных ресурсах. В эту группу попали, например, небольшие галереи, которые проводят опросы через соцсети, используют бесплатные сервисы анкетирования, привлекают студентов-маркетологов. Несмотря на скромный бюджет, они добиваются высокой релевантности выставок для своей аудитории.

Для наглядного представления полученных типов разработана авторская двухфакторная модель (Рис. 1), которая позволяет позиционировать конкретные выставочные проекты или организации относительно двух осей: ресурсной обеспеченности и степени интеграции исследований.

ДВУХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ

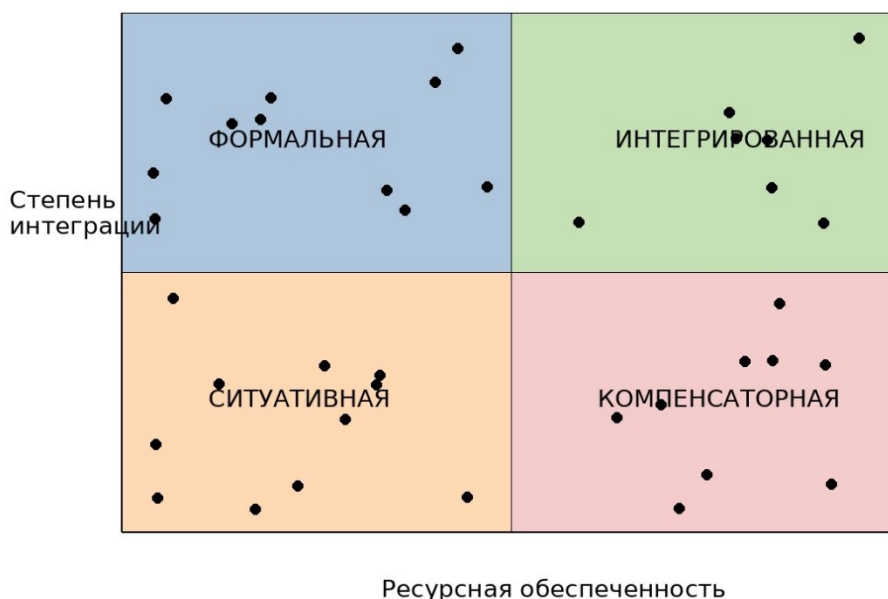


Рис. 1. Двухфакторная модель распределения практик маркетинговых исследований при выставках китайских художников в России

Представленная модель позволяет сделать важное наблюдение: высокая ресурсная обеспеченность сама по себе не гарантирует высокую интеграцию (ситуативная практика). И наоборот, ограниченные ресурсы могут сочетаться с высокой интеграцией (компенсаторная практика) при условии мотивированности команды и понимания ценности исследований. Следовательно, ключевой проблемой является не столько недостаток ресурсов, сколько организационная культура, в которой маркетинговые исследования не воспринимаются как обязательный элемент управления выставкой.

Проведённое исследование показало, что маркетинговые исследования играют значимую, но системно недооцениваемую роль в организации выставок китайских художников в России. Выявленная вариативность практик обусловлена не только ресурсными ограничениями, но и укоренившимися представлениями о приоритете кураторской интуиции над данными об аудитории.

На основе полученных результатов можно утверждать, что ключевая проблема в данной области заключается не в отсутствии методов или технологий маркетинговых исследований, а в отсутствии устойчивых механизмов их интеграции в выставочный менеджмент. Предложенная типология и двухфакторная модель позволяют рассматривать маркетинговые исследования не как вспомогательный сервис, а как объект управления, требующий выстраивания организационных условий для их проведения и использования.

Данный вывод согласуется с положениями современного маркетинга искусств, подчёркивающими необходимость перехода от интуитивных решений к управлению на основе данных [1; 4]. В контексте кросс-культурных проектов, таких как выставки китайских художников в России, роль маркетинговых исследований возрастает многократно, поскольку культурная дистанция увеличивает риски неверной интерпретации и неприятия.

Полученные результаты открывают перспективу для дальнейших исследований, направленных на разработку адаптированных методик маркетинговых исследований для выставочной сферы, а также на внедрение моделей интеграции этих исследований в управленческие циклы музеев и галерей. Особого внимания заслуживает изучение компенсаторной практики как наиболее доступного способа повышения эффективности для организаций с ограниченными ресурсами.

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, доцент, к.э.н., Любименко А. И.

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Management, Associate Professor, PhD in Economics Lyubimenko A.I.

Список литературы

1. Колбер Ф. Маркетинг культуры и искусства. — СПб.: Арт-Пресс, 2004. 256 с.
2. Хашимова Д.С. Кросс-культурные коммуникации в современном искусстве // Вестник культурологии. — 2021. — № 3. — С. 45–52.
3. Рид Л. Выставочный менеджмент: стратегии, планирование, оценка. — М.: Ад Маргинем, 2019. 312 с.
4. Зуева Е.А. Маркетинговые исследования в сфере культуры: проблемы и перспективы // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2022. — № 2. — С. 134–140.
5. Wang J. Marketing Contemporary Chinese Art in the Global Context. — London: Routledge, 2020. 198 p.
6. Любименко А. И. Современные подходы к решению проблем ресурсного обеспечения инновационных проектов // Современная экономика: глобальные тренды и приоритеты устойчивого развития. Сборник трудов VII Национальной научно-практической конференции, посвященной 215-летию Петербургского государственного университета путей сообщения Императора Александра I. Санкт-Петербург. — 2024. — с.122-126

References

1. Colbert F. Marketing kul'tury i iskusstva [Marketing of Culture and the Arts]. St. Petersburg: Art-Press, 2004. 256 pp. (In Russian)
2. Khashimova D.S. Kross-kul'turnye kommunikacii v sovremennom iskusstve [Cross-cultural communications in contemporary art]. // Vestnik kul'turologii. [Herald of Culturology]. 2021. No. 3. P. 45–52. (In Russian)
3. Ried L. Vystavochnyj menedzhment: strategii, planirovanie, ocenka [Exhibition Management: Strategies, Planning, Evaluation]. Moscow: Ad Marginem, 2019. 312 p. (In Russian)
4. Zueva E.A. Marketingovye issledovaniya v sfere kul'tury: problemy i perspektivy [Marketing research in the cultural sphere: problems and prospects]. ZHurnal Novoj ekonomicheskoy associacii [Journal of the New Economic Association]. 2022. No. 2. P. 134–140. (In Russian)
5. Wang J. Marketing Contemporary Chinese Art in the Global Context. London: Routledge, 2020. 198 p.
6. Lyubimenko A. I. Sovremennye podhody k resheniyu problem resursnogo obespecheniya innovacionnyh proektov [Modern approaches to solving the problems of resource provision of innovative projects] // Sovremennaya ekonomika: global'nye trendy i priority ustojchivogo razvitiya. Sbornik trudov VII Nacional'noj nauchno-prakticheskoy konferencii, posvyashchennoj 215-letiyu Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta putej soobshcheniya Imperatora Aleksandra I. [Modern economy: global trends and priorities of sustainable development. Proceedings of the VII National Scientific and Practical Conference dedicated to the 215th anniversary of the St. Petersburg State University of Railways of Emperor Alexander I.] St. Petersburg, 2024, pp.122-126

УДК 339.138

П.В. Прохоров

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

СООТВЕТСТВИЕ БРЕНДА И ХУДОЖЕСТВЕННОГО ПАРТНЕРА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ АРТ-КОЛЛАБОРАЦИЙ В ИНДУСТРИИ МОДЫ

© П.В. Прохоров, 2026

В статье рассматривается влияние степени соответствия бренда и художественного партнера на эффективность арт-коллабораций в индустрии моды. Обосновано, что согласованность визуальных и смысловых характеристик участников взаимодействия оказывает ключевое влияние на восприятие совместного продукта.

Ключевые слова: бренд, арт-коллаборации, индустрия моды, образ бренда, маркетинг.

P.V. Prokhorov

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

THE CONSISTENCY OF BRAND AND ART PARTNER AS A FACTOR OF EFFECTIVENESS OF ART COLLABORATIONS IN THE FASHION INDUSTRY

The article examines the influence of consistency between a brand and an artistic partner on the effectiveness of art collaborations in the fashion industry. Based on theoretical approaches and case analysis, it is shown that the alignment of visual and symbolic characteristics determines the perception of the joint product. High consistency strengthens brand associations, while its absence leads to fragmentation of perception.

Keywords: brand, art collaborations, fashion industry, brand image, marketing.

В последние годы арт-коллаборации стали устойчивой практикой в индустрии моды, превратившись из редких экспериментов в один из ключевых инструментов развития брендов [1; 2]. Взаимодействие с художниками используется для обновления визуального языка, расширения аудитории и усиления символической составляющей продукта. При этом наблюдается существенная неоднородность результатов: одни коллаборации получают широкий отклик и укрепляют позиции бренда, тогда как другие остаются краткосрочными инфоповодами и не оказывают значимого влияния на его восприятие [3].

Сложившаяся ситуация указывает на наличие факторов, определяющих эффективность подобных проектов. На практике выбор художественного партнера нередко осуществляется исходя из его узнаваемости или потенциала привлечения внимания, тогда как вопрос его соотнесенности с брендом оказывается вторичным.

В результате возникает противоречие между стремлением к новизне и необходимостью сохранения целостного образа бренда. Бренд в современной научной и маркетинговой практике рассматривается не как отдельный визуальный элемент или средство идентификации продукции, а как комплексная система представлений, формируемых в сознании потребителя [3]. В отличие от товарного знака, который выполняет преимущественно юридическую и идентификационную функцию, бренд включает в себя совокупность ассоциаций, символических значений и эмоциональных реакций, связанных с продуктом или компанией.

Ключевой особенностью бренда является его нематериальная природа. Он существует не в самом продукте, а в восприятии аудитории, формируясь в результате многократных коммуникаций, взаимодействий и опыта потребления. В этой связи бренд можно рассматривать как устойчивую когнитивную конструкцию [4], в которой закрепляются определенные образы, характеристики и ожидания. Данные элементы образуют целостную систему, нарушение которой может привести к изменению восприятия бренда.

Структура бренда включает несколько взаимосвязанных уровней. Прежде всего, это визуальный уровень, представленный такими элементами, как логотип, цветовая палитра, типографика и общий стиль оформления. Эти характеристики обеспечивают узнаваемость бренда и формируют его первичное восприятие. Однако визуальные элементы не являются самодостаточными и функционируют в тесной связи с более глубокими слоями.

Следующий уровень — смысловой, включающий идеи, образы и символические значения, которые транслирует бренд. Именно на этом уровне формируется его идентичность, определяющая, какие смыслы закрепляются за продуктом и каким образом он интерпретируется аудиторией. Смысловой уровень задает контекст, в рамках которого воспринимаются визуальные характеристики, и определяет их интерпретацию.

Третьим важным элементом является ценностный уровень, отражающий позиционирование бренда и его отношение к ключевым социальным и культурным категориям. К таким характеристикам относятся, например, ориентация на массовую или премиальную аудиторию, степень инновационности, отношение к традиции, а также эмоциональный тон коммуникации. Ценностный уровень определяет глубину связи бренда с потребителем и влияет на степень его лояльности.

Принципиально важно, что все перечисленные уровни находятся в состоянии взаимной согласованности. Эффективный бренд характеризуется внутренней целостностью, при которой визуальные, смысловые и ценностные элементы дополняют друг друга и формируют единый образ. Нарушение этой согласованности приводит к снижению узнаваемости и ослаблению ассоциативного поля бренда.

В контексте рассматриваемой темы особое значение приобретает способность бренда сохранять свою целостность при взаимодействии с внешними субъектами. Любое включение новых элементов, в том числе в рамках арт-коллабораций, неизбежно влияет на структуру бренда. В зависимости от характера этого влияния может происходить как усиление существующих ассоциаций, так и их трансформация или размытие.

Соответственно, бренд представляет собой сложную многослойную систему, устойчивость которой определяется степенью согласованности ее элементов. Это позволяет рассматривать любое внешнее вмешательство, включая сотрудничество с художественными партнерами, как фактор, способный существенно изменить восприятие бренда [2]. В связи с этим анализ эффективности арт-коллабораций невозможен без учета особенностей структуры бренда и механизмов ее функционирования.

Арт-коллаборации в индустрии моды в последние годы трансформировались из единичных экспериментальных проектов в устойчивый инструмент стратегического развития брендов. Если ранее взаимодействие с художниками носило эпизодический характер, то в настоящее время оно становится системной практикой, направленной на усиление конкурентных преимуществ и формирование уникального позиционирования [1; 2].

Рост популярности арт-коллабораций обусловлен изменением характера потребительского поведения. Современный потребитель ориентируется не только на функциональные характеристики продукта, но и на его символическую и культурную ценность. В этих условиях бренды стремятся интегрировать в свою коммуникацию элементы искусства как носителя смыслов, способного усиливать эмоциональную вовлеченность аудитории [3].

Арт-коллаборация представляет собой форму взаимодействия бренда и художественного партнера, в рамках которой происходит объединение коммерческого и художественного дискурсов. При этом результатом является не только создание нового продукта, но и формирование нового смыслового поля вокруг бренда. Художественный партнер привносит собственный визуальный язык, символику и культурные коды, которые начинают ассоциироваться с брендом [4].

С точки зрения брендинга, арт-коллаборации выполняют несколько ключевых функций. Во-первых, они выступают инструментом обновления визуальной идентичности, позволяя бренду адаптироваться к меняющимся эстетическим трендам. Во-вторых, они способствуют расширению аудитории за счет привлечения потребителей, ориентированных на искусство и культурные практики. В-третьих, коллаборации усиливают медиа-присутствие бренда, формируя информационные поводы и увеличивая его видимость в коммуникационном пространстве [5].

Однако, несмотря на очевидные преимущества, использование арт-коллабораций сопряжено с рядом рисков. Основной из них связан с тем, что внедрение внешнего художественного элемента может нарушить целостность бренда. В отличие от традиционных маркетинговых инструментов, арт-коллаборация предполагает не просто передачу сообщения, а включение в структуру бренда новой смысловой системы. Это делает результат взаимодействия менее предсказуемым.

Существенной особенностью арт-коллабораций является то, что художественный партнер не является нейтральным участником. Он обладает собственной репутацией, стилем и системой ассоциаций, которые неизбежно переносятся на продукт. В этом смысле коллаборация представляет собой процесс наложения двух идентичностей, каждая из которых влияет на итоговое восприятие [2].

В условиях высокой конкуренции бренды нередко делают акцент на эффекте новизны и эпатажности, стремясь привлечь максимальное внимание аудитории. Однако подобный подход может приводить к тому, что выбор партнера осуществляется без учета его соответствия бренду. В результате коллаборация воспринимается как случайная и не интегрируется в систему бренда, что снижает ее долгосрочную эффективность [1].

Поэтому арт-коллаборации и следует рассматривать не только как инструмент коммуникации, но и как механизм трансформации бренда. Их влияние выходит за рамки краткосрочного маркетингового эффекта и затрагивает структуру ассоциаций, формирующих образ бренда. Это делает необходимым более детальный анализ факторов, определяющих успешность подобных проектов, среди которых ключевое место занимает степень соответствия бренда и художественного партнера.

Если рассматривать арт-коллаборации не как разовый маркетинговый ход, а как вмешательство в структуру бренда, становится очевидно, что их результат определяется не самим фактом сотрудничества, а тем, насколько участники этого сотрудничества сочетаются друг с другом. На практике это означает, что художественный партнер должен быть не просто известным или визуально выразительным, а совместимым с брендом на уровне восприятия.

Такое соответствие нельзя свести к одному параметру. Оно формируется на нескольких уровнях, которые в реальных проектах действуют одновременно.

Прежде всего, речь идет о визуальном уровне. У каждого бренда есть устоявшийся визуальный язык: характерные формы, принципы композиции, цветовые решения. Даже если эти элементы меняются, они делают это в рамках определенной логики, благодаря которой бренд остается узнаваемым. Когда в эту систему включается художественный стиль, возникает вопрос: дополняет ли он существующий визуальный ряд или вступает с ним в конфликт. Если визуальные принципы близки, интеграция происходит относительно естественно – новый продукт воспринимается как развитие уже знакомой эстетики. Если различие слишком велико, возникает ощущение «чужеродности», и визуальный элемент начинает существовать отдельно от бренда.

Однако на практике одного визуального совпадения недостаточно. Более глубокий уровень — смысловой. Бренд всегда транслирует определённые идеи: это может быть статус, ирония, минимализм, провокация или, наоборот, сдержанность. Художник также работает с определёнными темами и образами. Если эти смысловые поля пересекаются, коллаборация усиливает уже существующие ассоциации. Если же они противоречат друг другу, возникает эффект рассогласования: продукт может быть ярким, но при этом не восприниматься как часть бренда.

Не менее важен ценностный уровень. Он связан не столько с визуальными или сюжетными характеристиками, сколько с общей логикой позиционирования. Так, бренд, ориентированный на массовость и доступность, взаимодействует с аудиторией иначе, чем бренд, работающий в сегменте люкса. Художественный партнер также занимает определённую позицию — как в культурном, так и в социальном смысле. Если эти позиции совпадают, взаимодействие воспринимается как естественное. Если нет, возникает внутреннее противоречие, которое считывается аудиторией даже без явного анализа.

Важно, что несоответствие не всегда проявляется сразу. На уровне привлечения внимания контраст может работать: необычное сочетание вызывает интерес и обсуждение. Однако в долгосрочной перспективе подобные решения редко усиливают бренд. Они не закрепляют новые ассоциации, а создают кратковременный эффект, который не интегрируется в общую систему восприятия.

Напротив, в ситуациях, где соответствие выстроено на нескольких уровнях одновременно, коллаборация начинает работать как продолжение бренда. В этом случае художественный элемент не воспринимается как внешний, а становится частью целостного образа. Это особенно заметно в проектах, где визуальные решения, идеи и ценности не просто совпадают, а усиливают друг друга.

Таким образом, соответствие бренда и художественного партнера следует рассматривать как комплексный параметр, включающий визуальный, смысловой и ценностный уровни. Игнорирование хотя бы одного из них увеличивает риск того, что коллаборация не будет интегрирована в структуру бренда. В свою очередь, их согласованность создает условия для формирования устойчивого и усиливающего эффекта.

Для оценки влияния степени соответствия бренда и художественного партнера целесообразно рассмотреть конкретные примеры арт-коллабораций, различающиеся по уровню согласованности. Сопоставление таких кейсов позволяет выявить закономерности, определяющие их эффективность [8].

Одним из наиболее показательных примеров является сотрудничество Louis Vuitton с Яёи Кусамой. Данный проект демонстрирует ситуацию высокой степени соответствия на нескольких уровнях одновременно. Визуальный язык Кусамы, основанный на повторяемости элементов, ярких цветах и декоративной насыщенности, оказался созвучен эстетике бренда, в которой также важную роль играют орнаментальность и узнаваемые паттерны. Включение художественных элементов не разрушило визуальную систему бренда, а, напротив, усилило её выразительность.

На смысловом уровне взаимодействие также оказалось согласованным. Творчество Кусамы связано с темами бесконечности, повторения и визуальной экспансии, что хорошо соотносится с логикой модного бренда, ориентированного на тиражирование и распространение визуальных кодов. В результате коллаборация воспринимается не как внешнее вмешательство, а как развитие уже существующей эстетики. Это обеспечивает её устойчивый эффект: продукт не просто привлекает внимание, но и усиливает ассоциативное поле бренда.

Иной тип взаимодействия демонстрируют коллаборации массовых брендов, в частности проекты Uniqlo в рамках линии UT. В данном случае соответствие достигается не за счет прямого совпадения визуального языка, а через адаптацию художественного содержания под структуру бренда. Uniqlo изначально ориентирован на простоту, универсальность и доступность, что ограничивает использование сложных или перегруженных визуальных решений.

Художественные элементы в подобных проектах упрощаются и переводятся в формат, соответствующий логике массового продукта. В результате происходит не наложение двух равнозначных систем [6], а интеграция одной в другую. Это снижает риск визуального конфликта и обеспечивает целостность восприятия. При этом коллаборация сохраняет свою функцию обновления, но не нарушает базовые характеристики бренда.

Противоположный подход наблюдается в проектах, где взаимодействие строится на принципе контраста. В таких случаях бренды сознательно выбирают партнеров с отличающимся художественным языком, рассчитывая на эффект неожиданности. На первом этапе это действительно привлекает внимание и усиливает медийный эффект. Однако при отсутствии глубокой согласованности подобные проекты редко оказывают долгосрочное влияние.

Показательным примером подобной ситуации является сотрудничество бренда Gap с проектом Yeezy (Yeezy Gap), запущенное в 2020 году. Изначально данная коллаборация рассматривалась как стратегический инструмент трансформации бренда и восстановления его рыночных позиций. По оценкам аналитиков, проект мог приносить до 1 млрд долларов ежегодной выручки, что подчеркивало высокий уровень ожиданий [11]. Однако фактические результаты оказались существенно ниже прогнозов.

Согласно финансовой отчетности компании, в последующие периоды наблюдалось снижение ключевых показателей: годовая выручка бренда Gap сократилась на 11%, а в отдельных кварталах фиксировалось падение продаж до 15% по сравнению с аналогичными периодами предыдущего года [12]. При этом компания прямо указывала на влияние коллаборационного направления на общую динамику бизнеса [13]. Дополнительным индикатором стало снижение стоимости акций более чем на 3% после объявления о прекращении сотрудничества, что отражает негативную реакцию инвесторов [14].

Причины подобной динамики во многом связаны с рассогласованием на уровне позиционирования и стратегии. Бренд Gap ориентирован на массовый сегмент и предполагает доступность и универсальность, тогда как Yeezy формирует более нишевую, концептуальную и визуально радикальную эстетику. Это различие затруднило интеграцию художественного языка в структуру бренда. Кроме того, в процессе реализации проекта возникали организационные противоречия, включая несоблюдение договоренностей по развитию розничной инфраструктуры и срокам запуска продуктов [14].

В результате коллаборация не смогла обеспечить устойчивый рост продаж и была досрочно прекращена, несмотря на изначально запланированный длительный срок сотрудничества. Эффект новизны и высокий уровень медийного внимания не компенсируют структурное несоответствие партнеров. При отсутствии согласованности на ценностном и стратегическом уровнях коллаборация не интегрируется в систему бренда и может сопровождаться ухудшением экономических показателей.

Схожие закономерности наблюдаются и на российском рынке, где арт-коллаборации также не всегда приводят к ожидаемому коммерческому эффекту. В частности, ряд проектов бренда Gloria Jeans с локальными художниками и дизайнерами в 2022–2023 гг. продемонстрировал ограниченную эффективность с точки зрения продаж. Несмотря на попытку обновления визуального образа и привлечения новой аудитории, отдельные капсульные коллекции показали снижение продаж на уровне 15–20% по сравнению с базовыми линейками, а также более высокую долю товаров, реализуемых через распродажи [15].

Причины подобной динамики во многом совпадают с рассмотренными ранее международными кейсами. Базовая эстетика бренда ориентирована на массовый сегмент и предполагает визуальную универсальность и функциональность, тогда как привлекаемые художественные партнеры предлагали более экспериментальные и стилистически сложные решения. В результате происходило рассогласование между ожиданиями аудитории и характеристиками продукта, что снижало его коммерческую привлекательность.

Аналогичная ситуация прослеживается в коллаборациях бренда Befree, активно использующего сотрудничество с художниками и иллюстраторами как инструмент коммуникации. При высоком уровне медийной активности часть проектов сопровождалась замедлением оборачиваемости и снижением продаж на 10–15% относительно базовых моделей [16]. Это указывает на то, что визуальная выразительность и креативность сами по себе не обеспечивают коммерческого успеха при отсутствии интеграции в структуру бренда.

Дополнительным фактором выступает краткосрочный характер подобных проектов. В большинстве случаев капсульные коллекции присутствуют в розничной сети от одного до трёх месяцев, а взаимодействие с партнерами ограничивается рамками конкретного запуска. В таких условиях даже потенциально сильные художественные решения не успевают закрепиться в системе ассоциаций бренда и

оказывают лишь кратковременное влияние.

Отдельного рассмотрения требует временной аспект арт-колaborаций, который во многом определяет их характер и результаты. В современной практике можно выделить несколько основных форматов взаимодействия по длительности. Наиболее распространённым является краткосрочный формат, реализуемый в виде капсульных коллекций. Продолжительность таких проектов, как правило, составляет от нескольких недель до 2–3 месяцев, включая этап активного продвижения и продаж. Договорённости между брендом и художественным партнёром в данном случае носят проектный характер и ограничиваются разработкой дизайна, использованием визуального языка художника и участием в маркетинговой кампании. Подобная модель характерна для большинства коллабораций массовых брендов, поскольку она позволяет быстро генерировать инфоповоды и тестировать новые визуальные решения без существенных стратегических рисков.

В то же время существуют и более длительные форматы сотрудничества, предполагающие углублённую интеграцию партнёров. Такие проекты могут продолжаться от одного года до нескольких лет и включать не только создание отдельных коллекций, но и развитие совместной продуктовой линии, участие в формировании визуальной идентичности и расширение каналов продаж. Долгосрочные договорённости создают условия для более глубокой адаптации художественного языка и его интеграции в структуру бренда, однако одновременно требуют высокой степени согласованности сторон, поскольку любые противоречия в данном случае оказывают более значительное влияние на коммерческие и репутационные показатели.

Соответственно стоит учитывать, что неудачные арт-колaborации характеризуются сходными механизмами. В их основе лежит не недостаток креативности, а отсутствие согласованности между брендом и партнером на визуальном, смысловом и ценностном уровнях. Это приводит к тому, что коллаборационный продукт воспринимается как внешний по отношению к бренду элемент и не формирует устойчивого эффекта ни в коммуникационном, ни в коммерческом измерении.

Основная проблема заключается в том, что визуальные и смысловые коды не интегрируются в структуру бренда. Продукт воспринимается как отдельный объект, связанный с конкретной коллаборацией, но не с брендом в целом. Это ограничивает его способность формировать устойчивые ассоциации. Более того, при значительном расхождении ценностных установок может возникать эффект снижения доверия, поскольку бренд начинает восприниматься как непоследовательный.

Сравнение рассмотренных кейсов позволяет выделить различие в механизмах взаимодействия. В первом случае происходит взаимное усиление двух систем, что приводит к расширению и укреплению образа бренда. Во втором случае реализуется модель адаптации, при которой художественный элемент подстраивается под существующую структуру. В третьем случае наблюдается отсутствие интеграции, что ограничивает эффективность проекта.

Ключевым фактором, который определит результат арт-колaborации, является не уровень креативности или известности партнера, а характер его взаимодействия с брендом. Успешные проекты демонстрируют либо высокую степень совпадения, либо управляемую адаптацию. Неудачные — основаны на механическом объединении несогласованных элементов.

Сопоставление рассмотренных теоретических положений и практических кейсов позволяет более точно определить роль соответствия в структуре арт-колaborаций. В успешных коллаборациях наблюдается либо высокая степень совпадения ключевых характеристик, либо контролируемая адаптация художественного языка под структуру бренда. В первом случае происходит взаимное усиление ассоциаций: художественный элемент дополняет существующий образ, делая его более выразительным и актуальным. Во втором — бренд сохраняет свою целостность за счет переработки и интеграции внешнего элемента в собственную систему.

В неудачных или менее эффективных проектах, напротив, преобладает механическое объединение несогласованных элементов. Визуальные и смысловые различия не компенсируются, что приводит к возникновению эффекта разрыва. В результате продукт воспринимается как отдельный объект, не связанный с брендом, а сама коллаборация не закрепляется в его ассоциативном поле.

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, доцент, кандидат экономических наук Жукина О. В.

Scientific supervisor: Associate Professor of Department of Management, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences Zhikina O. V.

Список литературы

1. Хачатурова М.М. Арт-колaborации в индустрии моды как инструмент коммуникации брендов. М., 2025.
2. Шапиро Б.Л. Мода и искусство: современные формы взаимодействия // Artcult. 2024. № 1 (53). С. 5–12.

3. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2018. 832 с.
4. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management. London: Kogan Page, 2023. 512 p.
5. Kapferer J.-N. Advances in Luxury Brand Management. London: Kogan Page, 2022. 480 p.
6. Okonkwo U. Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques. London: Palgrave Macmillan, 2021. 320 p.
7. Joy A., Sherry J.F., Venkatesh A., Wang J., Chan R. Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands // Fashion Theory. 2022. Vol. 26. P. 1–20.
8. Kim H., Ko E. Effects of brand collaborations on consumer response // Journal of Business Research. 2023. Vol. 156. P. 113–120.
9. Ko E., Costello J.P., Taylor C.R. What is a luxury brand? A new definition // Journal of Business Research. 2022. Vol. 99. P. 405–413.
10. Phua J., Jin S.V., Kim J. The roles of celebrity endorsers' and consumers' perceptions // Journal of Business Research. 2023. Vol. 150. P. 300–308.
11. The Fashion Law. Yeezy Gap could generate as much as \$1 billion in sales. 2021.
12. Gap Inc. Reports Fiscal 2023 Results. 2024.
13. Gap Inc. Quarterly Report (SEC Filing). 2023.
14. Vogue Business. Yeezy Gap is ending: what now? 2022.
15. Fashion Consulting Group. Российский рынок fashion-ритейла: аналитический обзор 2023. М., 2023.
16. РБК Исследования рынков. Одежный ритейл в России 2023–2024: тенденции и потребительское поведение. М., 2024.

References

1. Khachaturova M.M. Art-kollaboratsii v industrii mody kak instrument kommunikatsii brendov [Art collaborations in the fashion industry as a brand communication tool]. Moscow, 2025. (in Rus.)
2. Shapiro B.L. Moda i iskusstvo: sovremennye formy vzaimodeistviya [Fashion and art: modern forms of interaction]. Artcult. 2024. No. 1 (53). 5–12 pp. (in Rus.)
3. Kotler F., Keller K. Marketing menedzhment [Marketing Management]. Saint Petersburg: Piter, 2018. 832 p. (in Rus.)
4. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management. London: Kogan Page, 2023. 512 p.
5. Kapferer J.-N. Advances in Luxury Brand Management. London: Kogan Page, 2022. 480 p.
6. Okonkwo U. Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques. London: Palgrave Macmillan, 2021. 320 p.
7. Joy A., Sherry J.F., Venkatesh A., Wang J., Chan R. Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands. Fashion Theory. 2022. Vol. 26. 1–20 pp.
8. Kim H., Ko E. Effects of brand collaborations on consumer response. Journal of Business Research. 2023. Vol. 156. 113–120 pp.
9. Ko E., Costello J.P., Taylor C.R. What is a luxury brand? A new definition. Journal of Business Research. 2022. Vol. 99. 405–413 pp.
10. Phua J., Jin S.V., Kim J. The roles of celebrity endorsers and consumers perceptions. Journal of Business Research. 2023. Vol. 150. 300–308 pp.
11. The Fashion Law. Yeezy Gap could generate as much as \$1 billion in sales. 2021.
12. Gap Inc. Reports Fiscal 2023 Results. 2024.
13. Gap Inc. Quarterly Report (SEC Filing). 2023.
14. Vogue Business. Yeezy Gap is ending: what now? 2022.
15. Fashion Consulting Group. Rossiiskii rynek fashion-riteila: analiticheskii obzor 2023 [Russian fashion retail market: analytical review 2023]. Moscow, 2023. (in Rus.)
16. RBK Issledovaniya rynkov. Odezhnyi riteil v Rossii 2023–2024: tendentsii i potrebitelskoe povedenie [Clothing retail in Russia 2023–2024]. Moscow, 2024. (in Rus.)

УДК 338.48

В. А. Серова

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

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ В ТУРИЗМЕ: РОЛЬ ВПЕЧАТЛЕНИЙ И ЭКОНОМИКИ ВПЕЧАТЛЕНИЙ В ФОРМИРОВАНИИ ЛОЯЛЬНОСТИ

© В. А. Серова

Аннотация: Современный рынок туристских услуг характеризуется высокой степенью стандартизации базовых предложений, включающих в себя трансфер, проживание и питание, что нивелирует ценовую конкуренцию и вынуждает компании искать новые нематериальные способы дифференциации. В этих условиях ключевым ресурсом становится эмоциональный капитал бренда, а теоретической базой - концепция экономики впечатлений, согласно которой воспоминания и переживания клиента являются самостоятельным экономическим продуктом, обладающим высокой добавленной стоимостью. Целью данной работы заключается обоснование гипотезы о том, что интенсивность положительных эмоций, пережитых в процессе потребления услуги, является доминирующим фактором формирования долгосрочной лояльности к туристскому продукту, превосходящему по значимости рациональные факторы, такие как цена, удобство и ассортимент.

Ключевые слова: эмоциональный маркетинг, экономика впечатлений, туристский опыт, лояльность, поведение туристов.

V. A. Serova

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

EMOTIONAL MARKETING IN TOURISM: THE ROLE OF EXPERIENCES AND THE EXPERIENCE ECONOMY IN FORMING LOYALTY

Summary (Abstract): The modern tourism market is characterized by a high degree of standardization of basic offerings, including transfers, accommodation, and meals. This eliminates price competition and forces companies to seek new intangible means of differentiation. In this context, the emotional capital of a brand becomes a key resource, and the theoretical basis is the concept of the experience economy, according to which a customer's memories and experiences are an independent economic product with high added value. The aim of this study is to substantiate the hypothesis that the intensity of positive emotions experienced during service consumption is the dominant factor in forming long-term loyalty to a tourism product, surpassing rational factors such as price, convenience, and product selection.

Keywords: emotional marketing, experience economy, tourist experience, loyalty, tourist behavior.

В условиях высокой конкуренции на рынке турецких услуг и доступности информации, классические маркетинговые инструменты, ориентированный на цену и ассортимент, перестают быть достаточными для удержания клиента. Современный турист ищет не просто пакет услуг, который включает в себя перелёт, отель, страховка, экскурсии, а уникальный опыт, историю, эмоции и впечатления, которые он сможет пережить, пропустить через себя и рассказать.

В последние десятилетия маркетинг и управление клиентским опытом активно развиваются в сторону "экономики впечатлений". Суть этой концепции в том, что современные потребители ценят не только сам товар или услугу, но и весь спектр эмоций и переживаний, которые они получают в процессе взаимодействия. Впервые эту идею сформулировали американские ученые Джозеф Пайн и Джеймс Гилмор в конце 1990-х годов. В своей работе "Экономика впечатлений: как превратить покупку в захватывающее действие" они показали, что для создания ценности необходимо сосредоточиться на эмоциональном опыте клиента. Таким образом, уникальные и незабываемые переживания стали самостоятельным товаром, влияющим на выбор потребителя и его лояльность к бренду [1].

Традиционный маркетинг часто апеллирует к рациональному мышлению клиента. Эмоциональный маркетинг часто смещает фокус на чувственную сферу. Турецкий продукт уникален в первую очередь тем, что он неосязаем физически: его нельзя пощупать до покупки, ощутить физически или

увидеть собственными глазами. Единственное, что приобретает турист на этапе бронирования – это обещание и ожидание положительных эмоций.

Современный потребитель все чаще руководствуется не столько объективными характеристиками товара или услуги, сколько своими субъективными ощущениями, эмоциональным откликом и личным опытом. Именно на этом строится концепция "экономики впечатлений". Эмоциональные переживания теперь рассматриваются как отдельный вид экономического предложения, наряду с традиционными товарами, услугами и ресурсами. По мнению Пайна и Гилмора, впечатления стали "четвертым экономическим предложением", обладающим собственной стоимостью и способным создавать дополнительную ценность для продукта. Методологической базой для экономики впечатлений служат принципы поведенческой экономики, которая изучает иррациональные и эмоциональные аспекты человеческого поведения. Работы нобелевского лауреата Даниэля Канемана показали, что экономическое поведение не всегда рационально, и эмоции играют ключевую роль в принятии решений. Таким образом, "экономика впечатлений" является практическим применением этих идей, подчеркивая, что выбор потребителя определяется не только логикой, но и его эмоциональным состоянием [2].

Современный потребитель – это активный искатель, который стремится не только к удовлетворению своих потребностей, но и к обретению смыслов, переживанию эмоций и ощущению причастности. Развитие цифровой среды и социальных коммуникаций порождает растущий спрос на персонализированный, уникальный, аутентичный и этически обоснованный опыт. Эта тенденция особенно ярко выражена среди молодежи и городской аудитории, которые склонны к самоидентификации через свой жизненный опыт. Потребление становится формой самовыражения, а сами впечатления приобретают ценность как средство социального признания. Такие тренды, как "экспириенс-ориентированный туризм", "иммерсивный театр", "метавселенные" и "цифровые впечатления", являются прямым следствием этой трансформации. В данном контексте опыт должен не только удовлетворять, но и вдохновлять, трансформировать и расширять границы восприятия.

Современный туристический сектор характеризуется трансформацией потребительских моделей, активным внедрением инновационных технологий и практик, а также быстрым удовлетворением базовых потребностей клиентов. Вследствие этого, традиционные рекламные стратегии утрачивают свою эффективность в привлечении широкой аудитории, поскольку высокий уровень качества продукта и позитивный корпоративный имидж воспринимаются потребителями как неотъемлемые атрибуты. Центральным критерием оценки качества обслуживания становится совокупность туристических впечатлений. При этом определяющим фактором, влияющим на формирование этих впечатлений, является креативный потенциал субъектов хозяйствования, который непосредственно воздействует на потребительские психологические установки относительно приобретения туристического продукта.

Ученые предлагают переосмыслить отношения между бизнесом и клиентами, интегрируя "экономику впечатлений" в культурно-информационную среду, где живут и действуют люди. Они видят в этом новый способ создания ценности, где компания становится "режиссером", тщательно продумывающим и организующим впечатления, а клиенты – "зрителями" или "гостями", активно их переживающими. Положительные эмоции, вызванные такими впечатлениями, укрепляют лояльность, стимулируют рост продаж и расширяют стратегические перспективы бизнеса. Однако, из-за уникальных характеристик туристических услуг – их неосвязаемости, невозможности складирования, привязки к конкретным местам и времени, а также высокой изменчивости – для эффективного управления впечатлениями в туризме необходимы специализированные подходы и техники.

Потребительское поведение в туризме часто бывает импульсивным. Это означает, что туристы совершают покупки не по заранее составленному плану, а под влиянием сиюминутных желаний или капризов. Такие покупки удовлетворяют не столько практические нужды, сколько внезапно возникшие эмоции. Ярким примером такого нерационального поведения является использование брендинга. Маркетологи стремятся создать у потребителей устойчивые ассоциации с брендом, вызывая у них личные смыслы, эмоциональные отклики и помогая запомнить ключевые характеристики продукта [3].

Сфера гостеприимства тесно связана с экономикой, основанной на новых и эмоциональных впечатлениях. Гостеприимство можно определить как сочетание предоставляемых услуг, необходимых для их оказания товаров и тех впечатлений, которые получает клиент.

Взаимосвязь "гостеприимство – впечатление" порождает новые общественные потребности в получении ярких переживаний. Эти впечатления формируются в процессе создания, продажи и потребления товаров и услуг в индустрии гостеприимства. Для успешной реализации концепции экономики впечатлений в этой сфере необходимо:

- Изменять бизнес-модели, фокусируясь на продаже удовольствия и ярких впечатлений от пользования услугами.
- Разрабатывать эффективные методы продвижения, которые делают предложения более привлекательными за счет добавленной ценности впечатлений и позволяют оценить их экономическую выгоду.

- Применять новую маркетинговую стратегию, учитывающую роль впечатлений в формировании ценности продукта гостеприимства.
- Использовать дополнительные маркетинговые инструменты, способные вызывать у клиентов новые эмоции и переживания, тем самым стимулируя спрос на услуги.

Маркетинг впечатлений основывается на использовании положительного жизненного опыта и впечатлений потребителей и предусматривает активное применение инструментария маркетинговых коммуникаций. Маркетинг впечатлений должен обеспечить внимание потребителя, которое постоянно ускользает. Для этого применяют следующие инструменты: бренд маркетинга впечатлений (не просто известная торговая марка, а идея, признак стиля); более персонализированные, диалоговые каналы коммуникации; игра, юмор, шокирующие впечатления и т. п.

Основными элементами маркетинга впечатлений являются:

- 1) формирование впечатления о продукте /торговой марке;
- 2) формирование впечатления о производителе продукта или владельце торговой марки;
- 3) управление эмоциями потребителей / клиентов;
- 4) формирование сетей потребителей, которые руководствуются схожими впечатлениями и эмоциями при покупке товаров и услуг.

Учитывая, что конкурентоспособность продукта в сфере гостеприимства детерминирована его персонифицированностью, специфика продвижения таких услуг заключается в формировании персонализированных отношений с клиентами. Методологической основой управления маркетинговыми коммуникациями в гостинично-ресторанном бизнесе выступает концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций. Синергетический эффект данной концепции достигается не только за счет комбинирования различных элементов маркетинговых коммуникаций, но и посредством формирования многоуровневого коммуникационного взаимодействия между субъектами туристической деятельности и потенциальными потребителями. Следовательно, трансформация традиционных услуг гостеприимства посредством инструментария маркетинга впечатлений предполагает создание "эмоционального" гостиничного продукта, характеризующегося привлекательностью и оригинальностью, что обеспечивается внедрением инноваций и использованием новейших технологий в гостиничном бизнесе.

Суть маркетинга впечатлений в том, чтобы предложить туристам не просто продукт, а возможность глубокого погружения. Это достигается за счет создания инновационных предложений, будь то персонализированные услуги или результат совместной работы экспертов, либо путем трансформации существующих продуктов. Главное – дать туристам шанс стать частью производственного или творческого процесса, активно действовать и испытывать сильные эмоции. В результате они получают незабываемые впечатления, максимально эффективно проведут время, что приведет к более длительным поездкам, большим тратам и восторженным отзывам.

Впечатления можно и нужно проектировать заранее, опираясь на понимание человеческих эмоций, продумывая ответную реакцию и достигая поставленных целей. Надлежащим образом организованные мероприятия предусматривают уникальную комбинацию характеристик продукта и добавленной стоимости, олицетворением которой является подробно продуманное впечатление. Менеджмент впечатлений активно развивается на уровне всей организации, отношений с клиентами и партнерами. Управление туристическими впечатлениями представляет собой сложный процесс, объединяющий экономические, социальные, психологические, культурные, информационные, гуманитарные, когнитивные и творческие элементы.

Концепция менеджмента впечатлений базируется на результатах социологических исследований, коррелирует с общей миссией и стратегией развития предприятия, пронизывает все составляющие организационного поведения, предполагает внесение изменений в традиционные функции управления и методы оценки результативности бизнеса, связана с различными видами менеджмента (менеджментом персонала, тайм-менеджментом, репутационным менеджментом, информационным менеджментом, менеджментом знаний, проектным менеджментом и т.п.) и выдвигает новые требования к профессиональной компетентности специалистов в сфере туризма и гостеприимства. В рамках менеджмента впечатлений предполагается особый подход к потребителю, принимая во внимание все, что создает ценность, когда потребитель принимает решение, когда он приобретает продукт, когда он его потребляет. Приоритетным становится детальный анализ впечатлений клиентов, применение приемов потребительского краудсорсинга и сотворчества.

Модель управления впечатлениями клиентов включает пять шагов:

- 1) анализ эмоционального мира клиента;
- 2) построение эмпирической платформы (динамической, мультисенсорной, многоуровневой панорамы желаемых эмоций и впечатлений);
- 3) формирование впечатлений от бренда;
- 4) разработка интерфейса клиентов;
- 5) постоянные инновации.

Для успешного внедрения предлагаемой модели туристическим предприятиям критически важно определить стратегические приоритеты, включающие в себя не только сохранение существующей клиентской базы и культивирование их приверженности, но и постоянное совершенствование сервиса, а также его индивидуализацию. Ключевым аспектом является сбор и анализ всей доступной информации о клиентах, чтобы сформировать комплексное представление об их ожиданиях и предпочтениях.

Повышение уровня эмоционального вовлечения покупателей положительно сказывается на финансовых результатах компаний: удовлетворённые клиенты демонстрируют готовность платить больше за продукты и услуги, которые вызывают у них положительные переживания, а также склонность к повторным покупкам. В этом смысле экономика впечатлений расширяет традиционные показатели ценности, выходя за рамки простого соотношения «цена-качество», и ставя во главу угла комплексную оценку, основанную на субъективных ощущениях и эмоциональном опыте потребителя.

Концепция управления впечатлениями подчеркивает, что эмоции и эмоциональные связи играют значительную роль в различных аспектах человеческой жизни. Эти эмоциональные проявления обладают мощным энергетическим, информационным, ценностным и мотивирующим потенциалом, формируя эмоциональную атмосферу, которая является неотъемлемой частью любого процесса принятия решений. В туристической индустрии успешность эмоционального менеджмента определяется его способностью генерировать и закреплять положительные эмоции, возникающие во время путешествий и пользования услугами гостеприимства. Такой подход способствует как росту финансовых показателей туристического бизнеса, так и повышению общего уровня жизни в стране.

Суть экономики впечатлений заключается в глубокой перестройке рыночных отношений, где фокус смещается с материальных характеристик и стандартных функций на эмоциональную составляющую, смысловое наполнение и индивидуальный подход. Это не просто маркетинговая идея, а отражение этой трансформации. Ключевыми драйверами её роста являются цифровые технологии, принципы устойчивого развития, персонализация предложений и стремление к созданию трансформирующего опыта. Экономика впечатлений меняет не только взаимодействие компаний с потребителями, но и саму суть торговли, делая способность дарить позитивные эмоции решающим фактором успеха. Для торговых предприятий внедрение этих современных подходов является необходимым условием для повышения их конкурентоспособности и обеспечения устойчивого роста.

В современной экономике, где потребители ценят прежде всего впечатления, туристические компании и предприятия индустрии гостеприимства должны научиться управлять этими впечатлениями. Это означает, что они должны активно воздействовать на клиентов, основываясь на глубоком понимании их интересов, установок и желаний. Конечная цель – вызвать у потребителей стойкую эмоциональную привязанность к компании и ее предложениям, а также побудить их делиться своим позитивным опытом и яркими впечатлениями в социальных сетях и в повседневной жизни. Для этого используются такие подходы, как клиентоориентированный сервис, эмоциональный маркетинг, туристский брендинг и тотальный менеджмент качества.

Таким образом, экономика впечатлений будущего – это не просто развитие инструментов и технологий, а качественный переход к новому уровню взаимодействия, в основе которого лежит глубокое понимание человека как уникального субъекта, стремящегося к самовыражению, осмысленному потреблению и эмоциональной наполненности жизни. Этот процесс нацелен на формирование устойчивых и доверительных отношений между компанией и клиентом, что, в свою очередь, станет залогом успеха и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе [4].

Научный руководитель: доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент. Любименко Анна Игоревна

Scientific supervisor: Associate Professor of the Department of Management, PhD in Economics, Associate Professor. Anna Igorevna Lyubimenko

Список литературы

1. Пайн Д., Гилмор Дж. Экономика впечатлений: как превратить покупку в захватывающее действие. – М.: Альпина Паблишер, 2018.
2. Байкова Э.Р., Апокина К.В. Экономика впечатлений: теоретико-методологические аспекты // Экономика и управление. 2024. №5. С. 12–16.
3. Долгова И. В. Возможности применения маркетинга впечатлений в продвижении территории: теоретический и практический аспекты // Экономика, предпринимательство и право. 2018. № 8 (2). С. 95–110.
4. Лаврова Т.А. Перспективы развития экономики впечатлений в эпоху цифровых технологий // Вестник цифровой экономики. – 2025. – №1. URL: <https://vdejournal.ru/article/view?id=2025-01-05> (дата обращения: 7.03.2026).

5. Любименко А. И., Фурсова Е. А. Региональный брендинг как инструмент устойчивого развития территорий, бизнеса, государства // Транспорт и логистика устойчивого развития территорий, бизнеса, государства (драйверы роста, тренды и барьеры). Материалы II Международной научно-практической конференции. Москва, 2023. – с.224-226 URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_54406816_27588784.pdf (дата обращения: 05.03.2026).

References

1. Pajm D., Gilmor Dzh. *Ekonomika vpechatlenij: kak prevratit' pokupku v zahvaty-vayushchee dejstvie*. – М.: Al'pina Publisher, 2018. (in Rus.).
2. Bajkova E.R., Apokina K.V. *Ekonomika vpechatlenij: teoretiko-metodologicheskie aspekty* // *Ekonomika i upravlenie*. 2024. №5. pp. 12–16. (in Rus.).
3. Dolgova, I. V. (2018), "Possibilities of using impression marketing in the promotion of the territory: theoretical and practical aspects", *Economics, entrepreneurship and law*, 8 (2), pp. 95-110. (in Rus.).
4. Lavrova T.A. *Perspektivy razvitiya ekonomiki vpechatlenij v epohu cifrovyyh tekhnologij* // *Vestnik cifrovoj ekonomiki*. – 2025. – №1. – URL: <https://vdejournal.ru/article/view?id=2025-01-05> (data obrashcheniya: 7.03.2026). (in Rus.).
5. Lyubimenko A. I., Fursova E. A. *Regional'nyj brending kak instrument ustojchivogo razvitiya territorij, biznesa, gosudarstva* [Regional branding as a tool for sustainable development of territories, business, and the state]// *Transport i logistika ustojchivogo razvitiya territorij, biznesa, gosudarstva (drajvery rosta, trendy i bar'ery)* [Transport and logistics of sustainable development of territories, business, and the state (growth drivers, trends, and barriers)]. *Materialy II Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Moskva* [Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference. Moscow], 2023 – pp. 224-226 URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_54406816_27588784.pdf (date accessed: 05.03.2026) (in Rus.).

УДК 338.48

Д. Д. Фефелова

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

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ В ТУРИЗМЕ: НАРРАТИВ КАК ИНСТРУМЕНТ ВОВЛЕЧЕНИЯ АУДИТОРИИ

© Д. Д. Фефелова

Аннотация: в статье рассматривается роль нарративных стратегий в эмоциональном маркетинге туристских дестинаций. Анализируются механизмы воздействия повествовательных конструкций на вовлечённость потребителей, выделяются структурные элементы эффективного нарратива. Особое внимание уделяется классификации уровней вовлечения аудитории и детальному анализу практических кейсов применения нарратива в туристском маркетинге. Обосновывается тезис о том, что в условиях экономики впечатлений повествование становится ключевым инструментом формирования эмоциональной связи между туристским продуктом и аудиторией, а современные тенденции демонстрируют эволюцию повествования к проживанию историй.

Ключевые слова: эмоциональный маркетинг, туризм, нарратив, вовлечённость аудитории, туристские дестинации, экономика впечатлений, проживание историй, иммерсивность.

D. D. Fefelova

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

EMOTIONAL MARKETING IN TOURISM: NARRATIVE AS A TOOL FOR ENGAGING THE AUDIENCE

Abstract: The article examines the role of narrative strategies in the emotional marketing of tourist destinations. It analyzes the mechanisms of the impact of narrative constructions on consumer engagement and highlights the structural elements of an effective narrative. Special attention is paid to the classification of audience engagement levels and a detailed analysis of practical cases of using narratives in tourism marketing. The article substantiates the thesis that in the context of the economy of impressions, storytelling becomes a key tool for creating an emotional connection between the tourism product and the audience, and current trends demonstrate the evolution of storytelling into living stories.

Keywords: emotional marketing, tourism, narrative, audience engagement

Современный туристский рынок характеризуется высокой конкуренцией и перенасыщением информацией. Традиционные рекламные сообщения, фокусирующиеся на перечислении характеристик продукта, утрачивают эффективность. Потребитель ищет не просто услугу, а уникальный опыт, эмоциональное переживание, историю, в которой он может стать главным героем. Как отмечает генеральный директор туроператора «Невские сезоны» К. Соколов, «25 лет назад мы продавали

"картинку". Сейчас мы продаем эмоциональный опыт» [8]. Эта трансформация маркетинговой парадигмы актуализирует исследование нарративных стратегий как инструмента вовлечения аудитории.

Систему маркетинга туризма можно представить в виде трехмерного пространства: плоскости субъектов туристского рынка, товарной плоскости и функциональной плоскости, формируемой уровнями принятия маркетинговых решений и задачами маркетингового управления [6].

Брендинг территорий представляет собой сложный и многоаспектный процесс по транслированию заданных смыслов, нарративов и констант на целевые аудитории с целью формирования образа продвигаемого объекта и закрепления этого образа в их сознании [2]. В этом процессе особое значение приобретает лингвокультурологический подход, позволяющий связывать образ территории с жизненным укладом ее населения, историческими и культурными особенностями региона [2].

Цель данной статьи – выявить роль нарратива в эмоциональном маркетинге туризма, определить механизмы его воздействия на вовлечённость потребителей и проанализировать практические кейсы применения нарративных стратегий.

Эмоциональный маркетинг представляет собой совокупность методов продвижения, ориентированных на формирование у потребителя устойчивой эмоциональной связи с брендом или продуктом [3]. В сфере туризма эмоциональная составляющая приобретает особое значение, поскольку туристский продукт нематериален – его невозможно «потрогать» до момента потребления. Потенциальный путешественник приобретает не отель или авиабилет, а ожидание впечатлений.

Как справедливо указывает М. Захарова, в рамках экономики впечатлений формирование туристского продукта проходит три эмоциональных этапа, что требует от маркетологов особого внимания к созданию эмоционально насыщенных коммуникаций [10]. Исследования подтверждают, что эмоции, переживаемые туристами (радость, восхищение, умиротворение, благодарность), напрямую влияют на воспринимаемую ценность путешествия и лояльность к дестинации [7].

Нарратив (повествование) – это способ передачи информации через историю, обладающую сюжетом, героями и эмоциональной окраской. В маркетинговых коммуникациях нарратив выполняет функцию «эмоционального проводника», позволяя потребителю не просто получить информацию о продукте, но и пережить связанные с ним чувства.

В структуру эффективного нарратива входят 4 элемента [1].

Герой – персонаж, с которым целевая аудитория может себя идентифицировать. В туристском маркетинге это может быть как реальный путешественник (в отзывах и историях клиентов), так и собирательный образ.

Контекст – условия, обстоятельства, в которых разворачивается действие. Чем ближе контекст к жизненной ситуации потребителя, тем выше степень вовлечения.

Сюжет – последовательность событий, ведущая героя от исходной точки к желаемому состоянию (отдыху, приключению, открытию).

Эмоциональная развязка – состояние, которого достигает герой, и которое потребитель может проецировать на себя.

Ключевая особенность нарратива заключается в его способности активировать механизмы эмпатии и ментального «примеривания» ситуации. Как отмечается в исследованиях, именно через сопереживание герою потребитель начинает выстраивать эмоциональную связь с брендом [1].

Вовлечённость аудитории в контексте туристского маркетинга представляет собой многомерный конструкт, включающий когнитивный, эмоциональный и поведенческий компоненты. Нарратив воздействует на каждый из этих компонентов.

Когнитивный компонент. Хорошо выстроенная история структурирует информацию о

дестинации, делая её более доступной для запоминания. В отличие от простого перечисления достопримечательностей, нарратив создаёт смысловые связи между элементами туристского продукта. Исследования показывают, что туристические нарративы формируют смысловое пространство, которое моделирует образ территории как объекта туристического внимания [3]. При этом важно учитывать, что восприятие нарратива может различаться у туристов, уже имеющих опыт путешествия в регион, и у потенциальных туристов [5].

Эмоциональный компонент. Именно через эмоции нарратив достигает наибольшего эффекта. Исследователи выделяют три когнитивных параметра, репрезентирующих интерес аудитории к туристскому нарративу: интенциональность (направленность на объект), эмотивность (способность вызывать эмоции) и оценочность [2]. Повествование, активирующее эти параметры, формирует у потребителя состояние предвкушения, которое становится мотивацией к покупке. Зарубежные исследования подтверждают, что туристы стремятся посетить место, чтобы сопереживать историям успеха и получить аналогичный опыт [4].

Поведенческий компонент. Вовлечённость, сформированная через нарратив, трансформируется в конкретные действия: подписку на контент, сохранение публикаций, обсуждение с близкими и, наконец, бронирование тура. Практика показывает, что введение нарратива и контент-воронки в комплексе с лайф-контентом и работой с туристическими менеджерами позволяет существенно увеличить как вовлечённость подписчиков, так и прямые продажи [1].

Анализ современных исследований позволяет выделить несколько уровней вовлечения аудитории через нарратив:

Первый уровень – идентификация. Потребитель отождествляет себя с героем повествования. Этот механизм основан на сходстве жизненных ситуаций, ценностей или потребностей. Как отмечается в исследовании Высшей школы экономики, туристы участвуют в процессе создания, распространения и потребления историй на равных основаниях с другими заинтересованными сторонами [5].

Второй уровень – эмпатия. Потребитель эмоционально реагирует на события в нарративе, даже если его личный опыт отличается от опыта героя. Эмпатия формирует более глубокую связь, чем рациональное согласие с аргументами

Третий уровень – ментальное моделирование. На основе нарратива потребитель выстраивает в воображении сценарии собственного будущего путешествия. Исследования показывают, что пространственная категоризация в нарративах позволяет читателям блогов осуществлять когнитивное конструирование гипотетических туристических сценариев, включая «репетиции» вероятных будущих путешествий [7].

Четвертый уровень – реальное действие. Вовлечённость достигает высшей стадии, когда потребитель совершает конкретные действия по планированию и бронированию поездки.

Анализ современных практик продвижения туристских услуг позволяет выделить несколько уровней внедрения нарративных стратегий. Давайте рассмотрим все 4 уровня.

На уровне дестинации. Регионы и города создают комплексные нарративы, формирующие уникальный образ территории. Эти истории транслируются через официальные туристские порталы, социальные медиа, печатные материалы.

Исследование репрезентации бренда территории в экскурсионных рекламных сообщениях на примере г. Краснодара выявило ключевые константы, используемые для продвижения города: брендовую локацию парк «Краснодар», константу «историческое прошлое» и нарратив «необычное предложение» [2]. Авторы подчеркивают перспективность дальнейшего формирования бренда города посредством экскурсионных предложений, что позволяет транслировать заданные смыслы и нарративы на целевые

аудитории.

Исследование эффективности использования туристических нарративов для продвижения территории на примере г. Ирбит демонстрирует, как контент-анализ материалов СМИ и опросы внешних целевых аудиторий позволяют смоделировать образ города как объекта туристического внимания, заложенный в нарративных материалах, и оценить эффективность продвижения территории [3].

Международный опыт также подтверждает значимость нарративных стратегий. Исследование японских курортов Юфуин и Курокава-Онсен показывает, что успех этих направлений связан с сохранением традиционного ландшафта, локальными мероприятиями и созданием историй, которым туристы хотят сопереживать [4].

На уровне туроператора. Компании разрабатывают авторские туры, где нарратив становится структурообразующим элементом программы. Как отмечает К. Соколов, принцип «80% на 20%» (80% тура формируется из запросов клиента, 20% остаётся на удивление и новые впечатления) позволяет создавать уникальные повествования, запоминающиеся путешественникам [8].

Практический кейс сети туристических агентств «АвиАнна» демонстрирует эффективность системного подхода к внедрению нарративных стратегий. В рамках решения задачи по увеличению прибыли через продажу туров и вовлечённости подписчиков были реализованы следующие меры: переупаковка цепляющих смыслов, введение нарратива и контент-воронок, лайф-контент в комплексной работе с турменеджерами, таргетированное продвижение, различные конкурсы внутри аккаунтов. Результатом стало не только увеличение продаж туров, но и открытие нового B2B-направления в работе агентства [1].

На уровне пользовательского контента. Особую роль играют истории, создаваемые самими туристами. В условиях снижения доверия к прямой рекламе пользовательский контент (отзывы, фотоотчёты, видео) становится наиболее убедительной формой нарратива [10]. Путешественники доверяют историям других путешественников, поскольку они воспринимаются как аутентичные и свободные от коммерческой ангажированности.

Зарубежные исследования подтверждают, что нарратив как цифровое «сарафанное радио» обладает значительным потенциалом для маркетинга туристских дестинаций. Анализ туристических блогов выявил ключевые маркетинговые элементы: характеристику (представление автора блога как личности с определенными действиями, отношениями и ценностями), пространственную категоризацию и общую оценку продукта и опыта [7].

На уровне рекламных кампаний. Рекламные кампании туристических сервисов всё чаще строятся на нарративных приемах, заимствованных из кинематографа и литературы. Примером может служить кампания сервиса «Островок», построенная на интригующих видеороликах с открытым финалом [ранее упомянутый пример]. События в роликах разворачиваются в локациях, привычных любому туристу, и обрываются в кульминационный момент. Ключевой посыл кампании отражен в слогане: «Продолжение смотрите на отдыхе. А отдых бронируйте на "Островке"!». Здесь используется классический прием сериального повествования — клиффхэнгер (обрыв в самый напряженный момент), который провоцирует зрителя на реальное действие — путешествие.

Современные тенденции демонстрируют эволюцию нарративных стратегий. На смену традиционному рассказыванию историй приходит проживание историй [1]. Этот подход предполагает не просто трансляцию повествования, а создание условий, в которых потребитель может стать непосредственным участником событий.

Сейчас активно задействуются иммерсивные технологии в туристском нарративе. Рассмотрим через какие форматы реализуется проживание историй в туризме.

Первый формат – иммерсивные экскурсии с элементами театрализации. Участники становятся не зрителями, а действующими лицами исторических реконструкций, детективных квестов или этнографических путешествий. Примером может служить проект энергетической тропы «Ново-Окатово», где каждый посетитель становится главным героем собственного внутреннего путешествия.

Второй формат – использование технологий виртуальной (VR) и дополненной (AR) реальности. Эти технологии позволяют «наслоить» историческое повествование на современный ландшафт, создавая эффект присутствия в другой эпохе. В проекте «Дом древнего человека» виртуальный маршрут переносит посетителей в мир денисовцев, помогая увидеть пространство вокруг пещеры как цельный дом.

Еще один формат – создание интерактивных маршрутов, где путешественник влияет на развитие сюжета. В таких маршрутах выбор туриста определяет, какие локации он посетит и какие истории узнает, что создает эффект персонализированного повествования.

Также можно задействовать геймификация нарратива. Включение игровых элементов в повествовательную структуру повышает вовлеченность и создает дополнительные эмоциональные якоря. Практика показывает, что конкурсы и активности внутри аккаунтов туристических агентств способствуют росту вовлеченности подписчиков [1].

Еще одним перспективным направлением является многоканальное повествование — распространение нарратива через различные каналы коммуникации, где каждый канал вносит уникальный вклад в раскрытие истории. Туристская дестинация может создавать нарратив, который разворачивается одновременно через официальный сайт, социальные сети, мобильное приложение, печатные материалы и физическое пространство самой территории.

Как показывает практика, именно возможность «прожить» историю от первого лица формирует наиболее сильные эмоциональные переживания и, соответственно, наиболее устойчивую привязанность к дестинации. Это подтверждается и зарубежными исследованиями, которые подчеркивают значительный потенциал для организаций по маркетингу дестинаций в том, чтобы способствовать интерактивной природе сторителлинга и управлять ею как частью своих маркетинговых усилий [7].

Подводя итоги, можно сделать вывод: нарратив выступает одним из ключевых инструментов эмоционального маркетинга в туризме, позволяя преодолеть нематериальность туристского продукта и сформировать у потребителя устойчивую эмоциональную связь с дестинацией. Механизм воздействия повествования основан на активации когнитивных, эмоциональных и поведенческих компонентов вовлеченности, которые реализуются на четырех уровнях: идентификации, эмпатии, ментального моделирования и реального действия.

Эффективный нарратив в туристском маркетинге строится вокруг близкого целевой аудитории героя, реалистичного сюжета и эмоциональной развязки, которую потребитель может спроецировать на себя. Анализ практических кейсов подтверждает, что системное внедрение нарративных стратегий на уровне дестинаций, туроператоров, пользовательского контента и рекламных кампаний позволяет существенно повысить вовлеченность аудитории и, как следствие, коммерческие показатели.

Современная эволюция нарративных стратегий демонстрирует движение от простого рассказывания к созданию условий для непосредственного проживания историй. Иммерсивные технологии, многоканальное повествование и геймификация открывают новые перспективы для повышения вовлеченности аудитории и формирования глубокой эмоциональной привязанности к туристским дестинациям.

Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку методик оценки эффективности нарративных стратегий, изучение специфики их применения для различных сегментов потребителей и типов туристских дестинаций, а также анализ кросс-культурных особенностей восприятия

туристских нарративов.

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

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

Список литературы

1. Сторителлинг и сториливинг: как отелю использовать истории в маркетинге // Яндекс Путешествия. – 2025. – URL: <https://travel.yandex.ru/pro/storitelling-i-storiliving-kak-otelyu-ispolzovat-istorii-v-marketinge/> (дата обращения: 05.03.2026).
2. Меньшикова Е.Е. Когнитивная репрезентация концепта ИНТЕРЕС в рекламном туристическом нарративе // Филологические науки. Вопросы теории и практики. – 2025. – Т. 18. – Вып. 11. – С. 4012-4018.
3. Дворницына А.С. Эмоциональный маркетинг как совокупность методов продвижения туристических услуг: выпускная квалификационная работа. – СПб.: СПбПУ, 2025. – 87 с.
4. Куренова Д.Г., Ушакова Д.Н. Репрезентация бренда территории в экскурсионных рекламных сообщениях (на примере г. Краснодара) // Филологические науки. Вопросы теории и практики. – 2025.
5. Гальцева И.А. Эффективность использования туристических нарративов для продвижения территории (на примере г. Ирбит) // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы VI Международной научно-практической конференции. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2020. – Т. 1. – С. 132-136.
6. Любименко А.И., Фурсова Е.А., Андрисян И.Ф. Зеленые технологии в маркетинге туризма и в логистическом сервисе // Экономические науки. 2024. – № 232. – С. 461-466. DOI: 10.14451/1.232.461
7. Кейс: сеть туристических агентств «АвиАнна» // WORKSPACE. – 2024. – URL: <https://workspace.ru/cases/keys-set-turisticheskikh-agentstv/> (дата обращения: 05.03.2026).
8. Tussyadiah I.P., Fesenmaier D.R. Marketing Places Through First-Person Stories—an Analysis of Pennsylvania Roadtripper Blog. Journal of Travel & Tourism Marketing. 2008. Vol. 25. № 3-4. P. 299-311.
9. The Narrative Effect To Customers' Value Creation In The Tourist Industry: From The Case Studies On Yufuin and Kurokawa-Onsen. Annual Conference of Japan Society for Management Information. 2009.
10. Kolyuchkina A. The Specifics of Storytelling Perception in Communication of The Brand of Territory on The Example of The Golden Ring of Russia Cities: Bachelor Thesis. – HSE University, 2022.
11. THE RISE OF EMOTIONAL TOURISM: A NEW PARADIGM IN LUXURY TRAVEL AND ITS STRATEGIC IMPLICATIONS // DOAJ. – 2025.
12. «25 лет назад мы продавали "картинку". Сейчас продаем эмоциональный опыт» // Ассоциация Туроператоров. – 2025. – URL: <https://www.atorus.ru/article/25-let-nazad-my->

prodavali-kartinku-seychas-prodaem-emocionalnyy-opyt-62823 (дата обращения: 05.03.2026).

13. Can A.S., Ekinici Y., Dilek-Fidler S. Fantasy or reality? Unveiling the power of realistic narratives in tourism social media advertising. *Tourism Management*. 2025. Vol. 106. 104998.

14. Захарова М. Пользовательский контент в продвижении услуг туризма и гостеприимства малого и среднего бизнеса // *Динамика медиасистем*. – 2025. – Т. 5. – № 2. – С. 363-371.

References

1. Storitelling i storiliving: kak otelju ispol'zovat' istorii v marketinge. Jandeks Puteshestviya. [Storytelling and storiliving: how a hotel can use stories in marketing. Yandex Travel]. 2025. (date accessed: 05.03.2026).

2. Men'shikova E.E. Kognitivnaja reprezentacija koncepta INTERES v reklamnom turisticheskom narrative. *Filologicheskie nauki. Voprosy teorii i praktiki*. [Cognitive representation of the concept INTEREST in advertising tourism narrative. *Philological Sciences. Issues of Theory and Practice*]. 2025. Vol. 18. Iss. 11. pp. 4012-4018. (in Rus.).

3. Dvornicyna A.S. Jemocional'nyj marketing kak sovokupnost' metodov prodvizhenija turisticheskikh uslug. [Emotional marketing as a set of methods for promoting tourism services. Graduate qualification work]. St. Petersburg: SPbPU, 2025. 87 pp. (in Rus.).

4. Kurenova D.G., Ushakova D.N. Reprezentacija brenda territorii v jekskursionnykh reklamnykh soobshhenijah (na primere g. Krasnodara). *Filologicheskie nauki. Voprosy teorii i praktiki*. [Representation of the territory brand in excursion advertising messages (on the example of Krasnodar). *Philological Sciences. Issues of Theory and Practice*]. 2025. (in Rus.).

5. Gal'ceva I.A. Jefferektivnost' ispol'zovaniya turisticheskikh narrativov dlja prodvizhenija territorii (na primere g. Irbit). Strategii razvitija social'nyh obshhnostej, institutov i territorij: materialy VI Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. [The effectiveness of using tourist narratives to promote the territory (on the example of Irbit). Strategies for the development of social communities, institutions and territories: proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference]. Ekaterinburg: Ural University Press, 2020. Vol. 1. pp. 132-136. (in Rus.).

6. Lyubimenko A.I., Fursova E.A., Andresyan I.F. Zelenye tekhnologii v marketinge turizma i v logisticheskom servise [Green technologies in tourism marketing and logistics services]. // *Ekonomicheskie nauki*. [Economic Sciences]. 2024. –No. 232. – pp. 461-466. DOI: 10.14451/1.232.461

7. Kejs: set' turisticheskikh agentstv «Avianna». WORKSPACE. [Case study: Avianna chain of travel agencies. WORKSPACE]. 2024. (date accessed: 05.03.2026).

8. Tussyadiah I.P., Fesenmaier D.R. Marketing Places Through First-Person Stories—an Analysis of Pennsylvania Roadtripper Blog. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2008. Vol. 25. № 3-4. P. 299-311. (in Eng.).

9. The Narrative Effect To Customers' Value Creation In The Tourist Industry: From The Case Studies On Yufuin and Kurokawa-Onsen. Annual Conference of Japan Society for Management Information. 2009. (in Eng.).

10. Kolyuchkina A. The Specifics of Storytelling Perception in Communication of The Brand of Territory on The Example of The Golden Ring of Russia Cities. Bachelor Thesis. HSE University, 2022. (in Eng.).

11. THE RISE OF EMOTIONAL TOURISM: A NEW PARADIGM IN LUXURY TRAVEL AND ITS STRATEGIC IMPLICATIONS. DOAJ. 2025. (in Eng.).
12. «25 let nazad my prodavali "kartinku". Sejchas prodaem jemocional'nyj opyt». Asociacija Turoperatorov. ["25 years ago we sold a 'picture'. Now we sell emotional experience." Association of Tour Operators]. 2025. (date accessed: 05.03.2026).
13. Can A.S., Ekinci Y., Dilek-Fidler S. Fantasy or reality? Unveiling the power of realistic narratives in tourism social media advertising. *Tourism Management*. 2025. Vol. 106. 104998. (in Eng.).
14. Zaharova M. Pol'zovatel'skij kontent v prodvizhenii uslug turizma i gostepriimstva malogo i srednego biznesa. *Dinamika mediasistem*. [User-generated content in promoting tourism and hospitality services for small and medium-sized businesses. *Dynamics of Media Systems*]. 2025. Vol. 5. № 2. pp. 363-371. (in Rus.).

Научное издание

ПРОМТЕХДИЗАЙН

Экономические, гуманитарные и социальные науки

Сборник статей всероссийской научной конференции
молодых ученых с международным участием
Часть 3

Оригинал-макет подготовил А. М. Шванкин

Подписано в печать __.__.2026 г. Формат 60×84 1/16.

Печать трафаретная. Усл. печ. л. 20,4. Тираж 125 экз. Заказ 181

Электронный адрес: imn_dni_nauki@sutd.ru

Отпечатано в типографии ФГБОУВО «СПбГУПТД»
191028, Санкт-Петербург, ул. Моховая, 26