

# МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



2026  
ЧАСТЬ II

16+

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 2 (605) / 2026

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

*Главный редактор:* Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

*Редакционная коллегия:*

Жураев Хусниддин Олтинбоевич, доктор педагогических наук (Узбекистан)  
Иванова Юлия Валентиновна, доктор философских наук  
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)  
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук  
Лактионов Константин Станиславович, доктор биологических наук  
Сараева Надежда Михайловна, доктор психологических наук  
Абдрасилов Турганбай Курманбаевич, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)  
Авдеюк Оксана Алексеевна, кандидат технических наук  
Айдаров Оразхан Турсункожаевич, кандидат географических наук (Казахстан)  
Алиева Тарана Ибрагим кызы, кандидат химических наук (Азербайджан)  
Ахметова Валерия Валерьевна, кандидат медицинских наук  
Бердиев Эргаш Абдуллаевич, кандидат медицинских наук (Узбекистан)  
Брезгин Вячеслав Сергеевич, кандидат экономических наук  
Данилов Олег Евгеньевич, кандидат педагогических наук  
Дёмин Александр Викторович, кандидат биологических наук  
Дядюн Кристина Владимировна, кандидат юридических наук  
Желнова Кристина Владимировна, кандидат экономических наук  
Жуйкова Тамара Павловна, кандидат педагогических наук  
Игнатова Мария Александровна, кандидат искусствоведения  
Искаков Руслан Маратбекович, кандидат технических наук (Казахстан)  
Калдыбай Кайнар Калдыбайулы, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)  
Кенесов Асхат Алмасович, кандидат политических наук  
Коварда Владимир Васильевич, кандидат физико-математических наук  
Комогорцев Максим Геннадьевич, кандидат технических наук  
Котляров Алексей Васильевич, кандидат геолого-минералогических наук  
Кузьмина Виолетта Михайловна, кандидат исторических наук, кандидат психологических наук  
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)  
Кучерявенко Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук  
Лескова Екатерина Викторовна, кандидат физико-математических наук  
Макеева Ирина Александровна, кандидат педагогических наук  
Матвиенко Евгений Владимирович, кандидат биологических наук  
Матроскина Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук  
Матусевич Марина Степановна, кандидат педагогических наук  
Мусаева Ума Алиевна, кандидат технических наук  
Насимов Мурат Орленбаевич, кандидат политических наук (Казахстан)  
Паридинова Ботагоз Жаппаровна, магистр философии (Казахстан)  
Прончев Геннадий Борисович, кандидат физико-математических наук  
Рахмонов Азизхон Боситхонович, доктор педагогических наук (Узбекистан)  
Семахин Андрей Михайлович, кандидат технических наук  
Сенцов Аркадий Эдуардович, кандидат политических наук  
Сенюшкин Николай Сергеевич, кандидат технических наук  
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)  
Титова Елена Ивановна, кандидат педагогических наук  
Ткаченко Ирина Георгиевна, кандидат филологических наук  
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры  
Фозилов Садриддин Файзуллаевич, кандидат химических наук (Узбекистан)  
Яхина Асия Сергеевна, кандидат технических наук  
Ячинова Светлана Николаевна, кандидат педагогических наук

*Международный редакционный совет:*

Айрян Заруи Геворковна, кандидат филологических наук, доцент (Армения)  
Арошидзе Паата Леонидович, доктор экономических наук, ассоциированный профессор (Грузия)  
Атаев Загир Вагитович, кандидат географических наук, профессор (Россия)  
Ахмеденов Кажмурат Максutowич, кандидат географических наук, ассоциированный профессор (Казахстан)  
Бидова Бэла Бертовна, доктор юридических наук, доцент (Россия)  
Борисов Вячеслав Викторович, доктор педагогических наук, профессор (Украина)  
Буриев Хасан Чутбаевич, доктор биологических наук, профессор (Узбекистан)  
Велковска Гена Цветкова, доктор экономических наук, доцент (Болгария)  
Гайич Тамара, доктор экономических наук (Сербия)  
Данатаров Агахан, кандидат технических наук (Туркменистан)  
Данилов Александр Максимович, доктор технических наук, профессор (Россия)  
Демидов Алексей Александрович, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Досманбетов Динар Бакбергенович, доктор философии (PhD), проректор по развитию и экономическим вопросам (Казахстан)  
Ешиев Абдыракман Молдоалиевич, доктор медицинских наук, доцент, зав. отделением (Кыргызстан)  
Жолдошев Сапарбай Тезекбаевич, доктор медицинских наук, профессор (Кыргызстан)  
Игисинов Нурбек Сагинбекович, доктор медицинских наук, профессор (Казахстан)  
Кадыров Кутлуг-Бек Бекмурадович, доктор педагогических наук, и.о. профессора, декан (Узбекистан)  
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Козырева Ольга Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Россия)  
Колпак Евгений Петрович, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)  
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)  
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Кыят Эмине Лейла, доктор экономических наук (Турция)  
Лю Цзюань, доктор филологических наук, профессор (Китай)  
Малес Людмила Владимировна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Нагервадзе Марина Алиевна, доктор биологических наук, профессор (Грузия)  
Нурмамедли Фазиль Алигусейн оглы, кандидат геолого-минералогических наук (Азербайджан)  
Прокопьев Николай Яковлевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Прокофьева Марина Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Казахстан)  
Рахматуллин Рафаэль Юсупович, доктор философских наук, профессор (Россия)  
Ребезов Максим Борисович, доктор сельскохозяйственных наук, профессор (Россия)  
Сорока Юлия Георгиевна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)  
Узаков Гулом Норбоевич, доктор технических наук, доцент (Узбекистан)  
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры (Россия)  
Хоналиев Назарали Хоналиевич, доктор экономических наук, старший научный сотрудник (Таджикистан)  
Хоссейни Амир, доктор филологических наук (Иран)  
Шарипов Аскар Калиевич, доктор экономических наук, доцент (Казахстан)  
Шуклина Зинаида Николаевна, доктор экономических наук (Россия)



---

---

На обложке изображен *Дмитрий Николаевич Узнадзе* (1886–1950), грузинский и советский психолог и философ.

Дмитрий Николаевич родился в простой крестьянской семье в Кутаисской губернии, в селе Сакара (Грузия). Из-за участия в революции 1905 года его исключили из последнего класса гимназии, и он сбежал в Швейцарию, а потом переехал в Германию, где учился вместе с Вильгельмом Вундтом в Лейпцигском университете. Степень доктора философии он получил, написав диссертацию на тему «Владимир Соловьев: эпистемология и метафизика».

По возвращении в свой родной город Дмитрий Николаевич начал преподавать историю, психологию и логику в старших классах гимназии, из которой когда-то был исключен. Он настаивал на пользе совместного обучения мальчиков и девочек, а также инициировал создание школы для девочек с облегченной программой. В 1915 году Узнадзе стал директором этой школы.

Переехав в Тбилиси в 1917 году, Узнадзе начал работать вместе с другими грузинскими учеными и философами над основанием Тбилисского государственного университета (ТГУ). Ученый возглавлял кафедру психологии в ТГУ более 40 лет, до самой своей смерти. Также он стал членом-учредителем Национальной академии наук Грузии и почти девять лет был директором Института психологии. В 1946 году он получил звание заслуженного деятеля науки Грузии за свои достижения в этой области знаний.

Узнадзе был философом и специалистом в области экспериментальной психологии, и повлиял не только на грузинскую и российскую психологию и философию. Влияние его трудов прослеживается также в европейских и американских научных школах. Узнадзе внес значительный вклад в развитие теории установки — поведенческой теории, характерной для восточноевропейской психологической школы, согласно которой каждый психологический процесс строится на специфическом наборе условий. Этот набор называется системой установок, и он обуславливает определенную реакцию человека на ту или иную ситуацию. Речь идет не только о действиях, но и о моделях поведения и личностных проявлениях. Влияние этого набора установок распространяется как на сознание, так и на подсознание. Этой теме Узнадзе посвятил две свои публикации: «Теория отношения и установки» и «Психология установки». Эти работы были переведены с грузинского только в 1960-х годах.

Исследования Узнадзе в области человеческого поведения и психологических аспектов подсознания проложили путь для изучения, понимания и инноваций в сфере психических процессов, связанных с обработкой жизненного опыта. В теории установки подсознание играет цен-

тральную роль, и из-за этого взгляды Узнадзе часто сравнивали с идеями Зигмунда Фрейда, который тоже делал особый акцент на человеческом подсознании. Однако многие эксперты считают, что довольно трудно провести аналогию между экспериментальной психологией Узнадзе и стандартным психоанализом Фрейда.

Узнадзе не только активно изучал психические процессы, но и внес значительный вклад в сферу образования, применив в ней результаты своих психологических исследований. Во время своей преподавательской деятельности в Тбилиси он сформулировал теоретические принципы образовательной философии, основанной на вере в то, что мудрость представляет собой результат достижения высшего уровня интеллектуального и духовного осознания, на котором человек может оперировать минимальными исходными данными. Он изучал влияние возраста на механизмы мышления и воздействие этих механизмов на различные психологические характеристики. Узнадзе твердо верил в то, что детям нужно предоставлять возможность участия в активных и креативных дискуссиях, в ходе которых они смогут овладеть искусством обучения и получения новых знаний.

В рамках своего гуманистического подхода ученый уделял много внимания поискам цели и смысла, особо подчеркивая важность наличия смысла в жизни. Он считал, что каждый человек без исключения способен найти свою личную цель и свой персональный смысл.

Дмитрий Узнадзе верил в то, что для обретения счастья и удовлетворения от жизни человек должен стремиться к реализации в рамках культуры, посвятив себя достижению высшей цели, — только в этом случае его жизнь будет значимой и осмысленной.

Узнадзе не одобрял любые попытки группы полностью ассимилировать своих членов, растворить их в групповом единстве. Он считал, что каждый человек должен иметь право выбирать персональные культурные склонности и устремления и самостоятельно строить свою судьбу так, как он сам пожелает. Узнадзе также был преданным любителем поэзии; он верил, что многие философские понятия и концепции находят наилучшее выражение именно в стихах.

На протяжении всей своей карьеры Дмитрий Николаевич был знаменит, его считали выдающимся академическим деятелем и часто приглашали для выступлений, произнесения речей и чтения лекций. Он умер в 1950 году и был похоронен в саду Тбилисского государственного университета.

*Информацию собрала ответственный редактор  
Екатерина Осянина*

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

#### **Абдусаламова М. Х.**

Мотивация сотрудников поколения Z в российских компаниях: роль корпоративной культуры и ценностей организации.....67

#### **Бабинцева Л. В.**

Анализ механизмов мотивации сотрудников Федеральной противопожарной службы Пермского края .....70

#### **Бочкарёв И. И.**

Специфика внедрения системы Канбан на предприятиях ракетно-космической отрасли .....73

#### **Джунусова А. Е.**

Распространённость текучести кадров в организациях первичной медико-санитарной помощи и эффективность стратегий по удержанию персонала.....76

#### **Кажкаримова А. А.**

Внедрение риск-ориентированного подхода в систему управления биологической безопасностью лабораторий санитарно-эпидемиологического профиля.....80

#### **Канунова А. С.**

Ключевые проблемы позиционирования российских товарных брендов на зарубежных рынках.....82

#### **Лейбман С. В.**

Токенизация в российском банковском секторе: барьеры развития и парадокс ликвидности.....86

#### **Лейбман С. В.**

Стратегии цифрового банкинга в России: тенденции 2020–2025 гг. и авторская модель оценки стратегической зрелости.....88

#### **Матичак М. А.**

Дроны в дорожном хозяйстве муниципалитета: регламент применения для обследования и приёмки работ, экономия времени и снижение дефектов.....91

#### **Полоник Д. А., Горохова Е. С.**

Оценка компетентности как ключевая детерминанта цены труда российских руководителей IT-проектов .....93

#### **Салко М. В.**

Акции как вид ценной бумаги: разновидность и классификация акций..... 101

### МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

#### **Братан В. В.**

Маркетинговое исследование ошибок перевода названий брендов и слоганов в условиях глобального рынка ..... 105

#### **Ишутин И. А.**

Формирование доверия к прокатным платформам. Роль UGC и локальных кейсов в принятии решения ..... 109

#### **Киеня К. Е.**

Влияние цифрового маркетинга на ведение бизнеса в РФ ..... 111

#### **Колесова А. О.**

От спортсмена к медиальности: как строить личный бренд в социальных сетях ..... 114

#### **Луценко А. Е.**

Управление эффектом якоря в стратегическом ценообразовании для B2B-сектора ..... 117

#### **Мальсагова А. А.**

Неэтичные методы продвижения в ювелирном бизнесе ..... 120

#### **Ромашина Е. А.**

Реклама в блогах и социальных сетях в сфере уходовой косметики ..... 123

#### **Шумякова П. Ю.**

Маркетинговое исследование использования вирусного маркетинга на рынке одежды РФ... 127

### РЕГИОНОВЕДЕНИЕ

#### **Спиридонова С. А.**

Регион Центральной Азии: с какими проблемами сталкивается регион и что влияет на успех развития туризма ..... 131



## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

### Мотивация сотрудников поколения Z в российских компаниях: роль корпоративной культуры и ценностей организации

Абдусаламова Мадина Хункерпашаевна, студент

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Пермский филиал

*Статья посвящена исследованию роли корпоративной культуры и ценностей организации в мотивации сотрудников поколения Z. На основе анализа научных публикаций с использованием сравнительного подхода показано, что для «зумеров» ключевыми являются нематериальные факторы: ценностное соответствие, гибкость труда и социальная ответственность бизнеса. Результаты свидетельствуют о необходимости трансформации HR-стратегий российских компаний в сторону развития ценностно ориентированной культуры и внедрения гибких форматов работы.*

**Ключевые слова:** поколение Z, зумеры, трудовая мотивация, корпоративная культура, ценности организации, вовлеченность персонала, российский рынок труда.

Выход поколения Z на рынок труда требует от организаций адаптации к новым условиям. Молодые сотрудники, родившиеся в конце 1990-х — начале 2010-х годов, ожидают от работодателя прозрачности, возможностей роста и гибкого графика. Для них важно, чтобы ценности компании совпадали с их личными убеждениями. В России эти тенденции усиливаются особенностями рынка труда, включая дефицит квалифицированных кадров, цифровую трансформацию и растущую конкуренцию за таланты. Этот дефицит находит подтверждение в официальной статистике: уровень безработицы в 2023 году неоднократно обновлял исторический минимум, составив 2,9 %, что создает для работодателей необходимость жесткой конкуренции за соискателей [2].

Актуальные исследования показывают, что материальное стимулирование перестает быть эффективным без поддержки корпоративной надстройки. Молодое поколение ожидает, что работодатели не только предлагают заработную плату, но и создают условия для самореализации, вовлеченности и эмоционального комфорта на рабочем месте.

Одновременно на фоне глобальных трендов формируются новые подходы к организации труда. Растущую роль играют удаленная и гибридная работа, а также концепции «человекоцентричной» корпоративной культуры, ориентированной на благополучие сотрудников и развитие их потенциала. Эти изменения требуют переосмысления мотивационных стратегий и внедрения современных инструментов корпоративного управления.

Цель данной статьи — проанализировать влияние корпоративной культуры и ценностей на мотивацию сотруд-

ников поколения Z в российских компаниях, выявить ключевые факторы эффективности нематериальной мотивации и выработать рекомендации для бизнеса по адаптации HR-политики к особенностям нового поколения работников.

Поколение Z, формировавшиеся в условиях цифровой экономики, высокой скорости информационных потоков и глобализации. В научной литературе данное поколение часто характеризуется как digital natives, то есть люди, для которых цифровые технологии являются естественной частью повседневной и профессиональной жизни. Это оказывает существенное влияние на их ценностные установки и ожидания от работодателя.

Специфика трудового поведения поколения Z заключается в высокой технологической адаптивности и потребности в оперативной обратной связи. В отличие от предыдущих поколений, представители поколения Z в меньшей степени ориентированы исключительно на материальное вознаграждение, рассматривая работу не только как источник дохода, но и как средство самореализации и личностного роста.

Исследователи фиксируют смещение трудовых ценностей поколения Z в сторону субъективной значимости труда, что выражается в стремлении к профессиональной самоактуализации через корпоративное обучение. Баланс работы и личной жизни рассматривается ими не как привилегия, а как базовое условие устойчивой продуктивности. Возможность удаленной или гибридной занятости, гибкий график и автономия в принятии решений становятся для данного поколения значимыми факторами мотивации. Кроме того, важную роль играет социальная

значимость деятельности организации, включая её участие в ESG-повестке и вопросы устойчивого развития.

Сравнительный анализ поколений X, Y и Z показывает существенные различия в мотивационных ориентирах. Представители поколения X, как правило, ориентированы на долгосрочную карьеру в рамках одной организации. Поколение Y в большей степени ценит командную работу и признание результатов труда. В то же время поколение Z демонстрирует более выраженную потребность в гибкости, смысловой наполненности работы и соответствии корпоративных ценностей личным убеждениям.

Таким образом, ценностные установки поколения Z формируют новые требования к системе управления персоналом и мотивации в организациях. Для эффективного привлечения и удержания молодых специалистов компаниям необходимо учитывать не только экономические стимулы, но и нематериальные факторы, связанные с корпоративной культурой, ценностями и социальной миссией бизнеса.

Вопрос мотивации персонала традиционно занимает центральное место в теории и практике менеджмента. Понимание факторов, побуждающих сотрудников к эффективной трудовой деятельности, позволяет организациям формировать устойчивые системы управления персоналом и повышать уровень вовлеченности работников.

Теоретическую основу анализа мотивационных процессов составляют концепции А. Маслоу и Ф. Герцберга. Согласно теории А. Маслоу, мотивация личности формируется через последовательную иерархию потребностей — от базовых физиологических до потребностей более высокого уровня. В трудовой сфере данный принцип означает переход от значимости материального вознаграждения к нематериальным факторам, таким как признание и развитие. Эволюция этого принципа находит свое отражение в современных системах стимулирования, которые отражают данный подход, сочетая экономические и организационно-психологические методы, включая карьерный рост, обучение, гибкие формы труда и корпоративную культуру в целом [3], что напрямую отвечает потребностям высшего уровня в пирамиде Маслоу. Двухфакторная теория Ф. Герцберга дополняет данный подход, разграничивая гигиенические и мотивирующие факторы влияния на удовлетворенность и вовлеченность сотрудников.

Современный подход к изучению мотивации представлен Теорией самодетерминации Э. Деси и Р. Райана, в рамках которой выделяются три ключевые потребности: автономия, компетентность и социальная связанность. Удовлетворение данных потребностей способствует формированию устойчивой внутренней мотивации, основанной на осознанном интересе к деятельности, а не исключительно на внешних стимулах.

Особенности мотивации сотрудников поколения Z соответствуют Теории самодетерминации: для них важны гибкость, автономия, возможности профессионального

развития и благоприятный социально-психологический климат. Вовлеченность определяется корпоративной культурой и ценностями организации, что усиливает значимость нематериальных инструментов мотивации в системе управления персоналом. В российской исследовательской традиции, как отмечается, новый акцент делается на достижение личных целей [1], что согласуется с выявленной ориентацией поколения Z на самореализацию.

Корпоративная культура является одним из ключевых нематериальных факторов, влияющих на поведение сотрудников, мотивацию и лояльность к организации. В современных условиях она рассматривается не только как внутренний управленческий инструмент, но и как элемент стратегического развития компании, формирующий ее репутацию на рынке труда.

Согласно концепции Э. Шайна, корпоративная культура — это совокупность базовых предположений, ценностей и артефактов, разделяемых организацией. На поверхностном уровне культура выражается через корпоративные символы, нормы поведения, и организационные ритуалы, на втором — через декларируемые ценности и убеждения, отраженные в миссии, стратегии и стандартах. Глубинный уровень формирует базовые предположения, определяющие восприятие сотрудниками организации, и оказывающие ключевое влияние на устойчивую мотивацию персонала.

Особую роль в формировании корпоративной культуры приобретают миссия и этические принципы организации, позволяющие сотрудникам осознавать социальную значимость своей деятельности и соотносить личные ценности с целями компании. Для представителей поколения Z это особенно важно, поскольку ориентированы на ценностное соответствие между работодателем и собственными убеждениями.

В условиях высокой конкуренции за молодых специалистов возрастает значение бренда работодателя как внешнего проявления корпоративной культуры, влияющего на привлечение и удержание талантов. Этические стандарты, социальная ответственность бизнеса и участие компании в ESG-повестке становятся важными критериями выбора работодателя для представителей поколения Z, что подтверждает связь корпоративной культуры и мотивации персонала.

Зарубежные исследования подтверждают, что для поколения Z ключевыми факторами мотивации и удержания являются нематериальные аспекты трудовой деятельности, включая корпоративные ценности, социальную ответственность бизнеса и силу бренда работодателя. В условиях высокой конкуренции за молодых специалистов данные факторы приобретают стратегическое значение для организаций [5; 6].

Практика российских компаний показывает, что корпоративная культура и целостное управление существенно влияют на мотивацию сотрудников поколения Z. В частности, в крупных и средних организациях все чаще внедряются гибридные форматы работы, расширенные



программы обучения и механизмы регулярной обратной связи, ориентированные на потребности молодых специалистов. Эти меры повышают уровень автономии сотрудников и способствуют формированию внутренней мотивации.

Ряд компаний применяет ценностно ориентированные подходы в управлении персоналом, включая акцент на социальную ответственность, экологические инициативы и развитие корпоративных сообществ. Для представителей поколения Z эти инициативы повышают ощущение значимости выполняемой работы и усиливает эмоциональную привязанность к организации. Практика показывает, что сочетание гибких условий труда и развитой корпоративной культуры снижает текучесть кадров.

Исследования показывают, что влияние ESG-стратегий на мотивацию персонала проявляется в первую очередь через внутреннюю составляющую. В частности, Я. И. Москаленко и М. Р. Исаков отмечают, что именно внутренние ESG-повестки способствуют повышению вовлеченности и удержанию сотрудников, тогда как внешние инициативы не дают такого эффекта [4].

Для наглядного представления различий в мотивационных ориентирах поколений целесообразно обратиться к сравнительному анализу (табл. 1).

Данные указывают на то, как изменились важнейшие причины выбора работы — теперь люди все чаще отдают предпочтение смыслу, а не зарплате. Важность заработной платы уступает место внутреннему согласию с тем, во что верит компания. Поколению Z особенно важно чувствовать связь между своими взглядами и позицией работодателя. Такие изменения делают старые методы поощрения сотрудников менее эффективными в современных условиях.

Когда меняется рынок труда, начинает меняться и то, как люди хотят работать. Поколение Z выходит на работу не только за деньгами. Исследования говорят: деньги важны, но уже недостаточно одних лишь выплат. Цен-

ности компании теперь влияют сильнее, чем раньше. Рабочая атмосфера становится весомее премий. Без доверия внутри коллектива даже высокая заработная плата не удержит сотрудника. Молодые специалисты выбирают места, где чувствуют себя комфортнее. Организация, которая игнорирует этот сдвиг, теряет шансы на лояльность новых кадров.

Особую роль в формировании мотивации и вовлеченности сотрудников поколения Z играет корпоративная культура, выступающая не только элементом внутренней среды организации, но и стратегическим ресурсом управления персоналом. Соответствие миссии, этических принципов и социальной ответственности компании ценностным ориентирам молодых специалистов способствует повышению их лояльности и снижению текучести кадров, что особенно актуально в условиях кадрового дефицита.

Анализ классических и современных теорий мотивации, включая Теорию самодетерминации, позволяет сделать вывод о возрастающем значении внутренней мотивации, основанной на автономии, развитии компетенций и качестве социальных взаимодействий в коллективе. Для поколения Z данные факторы приобретают ключевое значение, особенно в условиях распространения гибридных и удалённых форм занятости.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности их использования при формировании HR-стратегий российских компаний. Развитие ценностно ориентированной корпоративной культуры, внедрение гибких форм организации труда, а также акцент на обучении и регулярной обратной связи могут рассматриваться как эффективные инструменты мотивации и удержания сотрудников поколения Z. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической проверкой выявленных закономерностей и анализом отраслевой специфики мотивации молодых специалистов.

Таблица 1

	Поколение X	Поколение Y	Поколение Z
Период социализации	1970–1980-е гг.	1990–2000-е гг.	2010-е гг.
Отношение к работе	Ориентация на стабильность и долгосрочную занятость	Ориентация на карьерный рост и признание	Ориентация на смысл, гибкость и самореализацию
Ключевые мотиваторы	Зарплата, социальные гарантии	Развитие, признание, интегральные задачи	Автономия, ценности, развитие, баланс жизни и работы
Роль материального стимулирования	Высокая	Средняя	Второстепенная
Гибкость формата работы	Низкая значимость	Средняя значимость	Высокая значимость
Отношение к корпоративной культуре	Второстепенное	Значимое	Ключевой фактор
Социальная ответственность бизнеса	Низкая значимость	Средняя значимость	Высокая значимость
Лояльность к работодателю	Высокая при стабильных условиях	Условная	Формируется через ценности и культуру

## Литература:

1. Григорьева, Е. Г. Особенности трудовой мотивации представителей поколения Z / Е. Г. Григорьева, О. М. Стрекаловская. — Текст: непосредственный // Социально-экономические исследования. — 2025.
2. Дашкова, Е. С. Особенности трудовой мотивации работников поколения Z / Е. С. Дашкова, О. М. Трубникова, Н. И. Хромов. — Текст: непосредственный // Современная экономика: проблемы и решения. — 2024.
3. Кочетков, А. Е. Эффективность материальных и нематериальных методов стимулирования персонала в организации: сравнительный анализ / А. Е. Кочетков, Е. Н. Овсянникова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024.
4. Москаленко, Я. И. Влияние ESG-стратегий на привлечение, удержание и мотивацию персонала: устойчивое развитие как фактор формирования корпоративной культуры / Я. И. Москаленко, М. Р. Исаков. — Текст: непосредственный // Экономика устойчивого развития. — 2024.
5. Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights / C. Surugiu, M. -. Surugiu, C. Grădinaru, A. -. Grigore. — Текст: непосредственный // Administrative Sciences. — 2024.
6. Jorge, Vieira Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding / Vieira Jorge, Gomes da Costa Carla, Santos Vasco. — Текст: непосредственный // Administrative Sciences. — 2024.

## Анализ механизмов мотивации сотрудников Федеральной противопожарной службы Пермского края

Бабинцева Любовь Владимировна, студент магистратуры

Научный руководитель: Резер Татьяна Михайловна, доктор педагогических наук, профессор  
Уральский институт Государственной противопожарной службы МЧС России (г. Екатеринбург)

*В статье рассматриваются механизмы мотивации сотрудников Федеральной противопожарной службы МЧС России на примере подразделений Пермского края. В работе проанализированы теоретические подходы к понятию мотивации персонала, выявлены особенности мотивации сотрудников силовых и экстренных служб, а также рассмотрены нормативно-правовые основы мотивационного обеспечения служебной деятельности. На основе результатов эмпирического исследования, проведенного методом анкетирования, определены ключевые мотивационные факторы, влияющие на профессиональную деятельность сотрудников Федеральной противопожарной службы Пермского края. По итогам исследования сформулированы практические рекомендации, направленные на совершенствование механизмов материальной и нематериальной мотивации, повышение устойчивости профессиональной мотивации и эффективности служебной деятельности личного состава.*

**Ключевые слова:** мотивация персонала, Федеральная противопожарная служба, МЧС России, мотивационные механизмы, силовые структуры, профессиональная мотивация, социальная защищённость, Пермский край.

## Analysis of employee motivation mechanisms in the Federal Fire Service of Perm region

*The article analyzes the mechanisms of employee motivation in the Federal Fire Service of the EMERCOM of Russia using the example of territorial divisions of Perm Krai. The paper examines theoretical approaches to the concept of personnel motivation and identifies specific features of motivation in emergency and paramilitary services. Special attention is paid to the legal and regulatory framework governing motivational mechanisms in the Federal Fire Service. Based on the results of an empirical study conducted through a questionnaire survey, key motivational factors influencing the professional performance of employees in the Federal Fire Service of Perm Krai are identified. As a result, practical recommendations are proposed to improve material and non-material motivation mechanisms, enhance professional motivation stability, and increase the overall effectiveness of service activities.*

**Keywords:** personnel motivation, Federal Fire Service, EMERCOM of Russia, motivational mechanisms, emergency services, professional motivation, social security, Perm region.

Мотивация сотрудников является ключевым фактором эффективности деятельности любой силовой структуры. В условиях экстремальных си-

туаций, требующих высокой степени профессионализма и личной готовности к риску, система мотивации становится не только средством управления персоналом, но

объектом стратегического управления человеческими ресурсами. Особое значение мотивация сотрудников приобретает в Федеральной противопожарной службе (ФПС) Министерства по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (МЧС) России — как в целом, так и в её территориальных подразделениях, включая Пермский край.

Мотивация персонала — это совокупность побуждений, стимулирующих деятельность работников, ориентированных на достижение определённых результатов и удовлетворение потребностей как личных, так и организационных. В научной литературе выделяются материальная, социальная и психологическая мотивация как основные виды мотивации персонала [1]. Материальная мотивация включает финансовые стимулы (зарботная плата, премии), нематериальная мотивация — условия труда и льготы, признание, самоутверждение, развитие профессиональных компетенций.

Сотрудники противопожарной службы выполняют сложные, опасные задачи, что накладывает специфические требования к системе мотивации. Экстремальные условия работы, высокий уровень ответственности и физические нагрузки требуют от сотрудников особой устойчивости мотивации и личной приверженности профессии. Исследования показывают, что у пожарных высокая доля социальных и профессионально ориентированных мотивов, наряду с особенностями психологической готовности к службе [2]. Система мотивации сотрудников Федеральной противопожарной службы формируется и реализуется в рамках действующего законодательства Российской Федерации, а также ведомственных нормативных правовых актов МЧС России. Нормативно-правовое регулирование мотивации определяет как материальные, так и нематериальные стимулы

служебной деятельности, обеспечивая правовые гарантии социальной защищённости личного состава.

К числу ключевых нормативных документов относятся Федеральный закон от 23 мая 2016 г. № 141-ФЗ «О службе в федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», а также приказы и распоряжения МЧС России, регламентирующие порядок денежного довольствия, предоставления социальных гарантий и мер поощрения.

Материальная мотивация сотрудников ФПС закрепляется через систему денежного довольствия, включающего оклады по должности и специальному званию, надбавки за выслугу лет, особые условия службы, работу в ночное время и участие в ликвидации чрезвычайных ситуаций. Существенную роль играют единовременные выплаты и премии за добросовестное исполнение служебных обязанностей.

Нематериальные механизмы мотивации также имеют нормативное оформление. К ним относятся ведомственные награды, досрочное присвоение специальных званий, поощрения приказами руководства, а также возможности профессионального обучения и переподготовки за счёт средств федерального бюджета. В условиях Пермского края, характеризующегося значительной территориальной протяжённостью и наличием промышленных объектов повышенной опасности, данные меры приобретают особую актуальность.

Для анализа мотивации сотрудников ФПС Пермского края было проведено анкетирование сотрудников территориальных подразделений службы. Методом выбраны стандартизированные методики диагностики мотивации, адаптированные под специфику деятельности силового ведомства. При обработке данных анкетирования выделены следующие группы мотивов (таблица 1).

Таблица 1. Основные мотивационные факторы

Тип мотивации	Описание
Материальная мотивация	Высокий уровень заработной платы, премии, льготы
Социально-психологическая мотивация	Коллектив, уважение, признание
Профессиональная мотивация	Возможности карьерного роста, развитие навыков
Личностно-ценностная мотивация	Самореализация, социальная значимость профессии

Результаты анализа показывают, что социально-психологические и профессиональные мотивы занимают лидирующие позиции среди опрошенных, что соответствует данным отечественных исследований мотивации в противопожарной службе.

Полученные результаты подтверждают предположение о том, что мотивация сотрудников ФПС имеет многоаспектную природу. Хотя материальные стимулы важны, значительная часть сотрудников ориентирована на социальное признание, профессиональный рост и выполнение социально-значимой миссии. Это согласуется с теорети-

ческими представлениями о мотивации в экстремальных профессиях.

Кроме того, важным аспектом мотивации является психологическая устойчивость сотрудников, напрямую влияющая на профессиональную устойчивость и адаптацию в сложных ситуациях.

Пермский край обладает рядом социально-экономических и географических особенностей, оказывающих непосредственное влияние на мотивацию сотрудников Федеральной противопожарной службы. Высокая концентрация промышленных предприятий, наличие труднодоступных

территорий, а также климатические условия формируют повышенные требования к профессиональной подготовке и психологической устойчивости личного состава.

Региональная специфика отражается и в структуре мотивационных факторов. Согласно результатам опроса, сотрудники подразделений ФПС Пермского края в большей степени, чем в среднем по стране, отмечают значимость

стабильности занятости и социальных гарантий. Это объясняется высокой ответственностью службы и осознанием социальной значимости выполняемых задач в регионе с развитой промышленной инфраструктурой.

В таблице 2 представлено распределение значимости ключевых мотивационных факторов с учётом регионального контекста.

Таблица 2. Значимость мотивационных факторов у сотрудников ФПС Пермского края

Мотивационный фактор	Уровень значимости
Социальная защищённость	Очень высокий
Профессиональная самореализация	Высокий
Материальное стимулирование	Средний
Карьерный рост	Средний
Престиж службы	Высокий

Полученные данные свидетельствуют о том, что в условиях региона приоритетными являются не столько краткосрочные материальные стимулы, сколько долгосрочные факторы, обеспечивающие устойчивость профессиональной мотивации. К ним относятся гарантии занятости, медицинское и пенсионное обеспечение, а также возможность служебного роста.

Несмотря на наличие развитой системы мотивации, в деятельности Федеральной противопожарной службы Пермского края выявляется ряд проблем, снижающих её эффективность. Прежде всего, это ограниченность дифференциации материальных стимулов в зависимости от индивидуального вклада сотрудника и сложности выполняемых задач.

Кроме того, результаты анкетирования показывают, что часть сотрудников испытывает недостаток нематериального признания своей деятельности. Недостаточная обратная связь со стороны руководства, формальный характер поощрений и ограниченные возможности карьерного продвижения могут приводить к снижению уровня вовлечённости и профессионального удовлетворения.

Существенным фактором риска является профессиональное выгорание, характерное для сотрудников, длительное время работающих в условиях повышенного

стресса. Отсутствие систематических программ психологической поддержки и профилактики эмоционального истощения негативно сказывается на мотивации и общей эффективности служебной деятельности.

На основе проведённого анализа представляется целесообразным предложить комплекс мер по совершенствованию системы мотивации сотрудников Федеральной противопожарной службы Пермского края. Во-первых, необходимо развивать систему нематериального стимулирования, включая индивидуальное и коллективное признание достижений, расширение практики ведомственных наград и публичного поощрения. Во-вторых, рекомендуется внедрение программ психологического сопровождения сотрудников, направленных на профилактику профессионального выгорания и повышение стрессоустойчивости. В-третьих, актуальной является задача расширения возможностей профессионального и карьерного роста, в том числе за счёт целевого обучения и ротации кадров. Реализация указанных мер позволит повысить уровень внутренней мотивации сотрудников, укрепить кадровый потенциал службы и, как следствие, повысить эффективность выполнения задач по обеспечению пожарной безопасности населения Пермского края.

#### Литература:

1. Бабинцева, Л. В. Проблемы в сфере мотивации сотрудников противопожарной службы в России / Л. В. Бабинцева // Молодой ученый. — 2025. — № 20(571). — С. 298–300.
2. Кондауров, Д. Н. Особенности мотивации сотрудников государственной противопожарной службы МЧС России / Д. Н. Кондауров // Молодой ученый. — 2024. — № 12(511). — С. 323–326.



## Специфика внедрения системы Канбан на предприятиях ракетно-космической отрасли

Бочкарёв Илья Игоревич, заместитель начальника отдела МТС  
АО «Научно-производственное объединение имени С. А. Лавочкина» (г. Химки, Московская область)

*В статье рассматривается система Канбан как эффективный инструмент бережливого производства для оптимизации складских процессов на промышленных предприятиях. Представлен комплексный анализ принципов функционирования Канбан, включая механизмы визуализации, ограничения незавершенного производства, постепенного улучшения и гибкого реагирования на изменения спроса.*

*Описаны типовые этапы внедрения системы на предприятии: от подготовительного аудита и проектирования до масштабирования и непрерывного совершенствования. Особое внимание уделено специфике адаптации Канбан для ракетно-космической отрасли и её жесткими требованиями к качеству и срокам.*

*Рассмотрены особенности модификации карточек, организации двойной системы сигналов и интеграции с системами контроля качества. В работе приведены конкретные технические решения для высокотехнологичного производства (электронные системы, RFID-метки, мобильные терминалы), а также продемонстрированы практические результаты внедрения.*

*Представлен анализ ключевых рисков внедрения и предложены пути их минимизации с учетом отраслевой специфики.*

**Ключевые слова:** Канбан, бережливое производство, управление запасами, логистика, ракетно-космическая отрасль, оптимизация процессов, Lean, Kaizen.

### Введение

В условиях жесткой конкуренции и постоянно растущих требований к операционной эффективности производственные предприятия ракетно-космической отрасли вынуждены искать новые способы оптимизации процессов.

Ракетнокосмическая отрасль (РКО) является одной из наиболее сложных и технологичных отраслей промышленности и характеризуется:

- высокой стоимостью материалов и комплектующих;
- жесткими требованиями к качеству;
- длительными циклами производства;
- необходимости тщательного контроля процессов на каждом этапе производства.

В этих условиях система Канбан становится инструментом балансировки между минимизацией складских запасов, бесперебойным обеспечением производства и соблюдением стандартов.

**Канбан** (яп. «знак», «карточка») — метод управления запасами и материальными потоками, основанный на принципе «точно в срок» (Just-in-time)

Буквально — это визуальная система управления рабочими процессами, позволяющая:

- регулировать объёмы запасов на каждом этапе производства;
- минимизировать избыточные складские остатки;
- синхронизировать поставки с потреблением материалов.

### Ключевые принципы Канбан:

1. Визуализация — использование карточек, ярлыков или электронных сигналов для обозначения потребности в материалах.

2. Ограничение незавершенного производства (WorkInProgress) — установка чётких лимитов на количество материалов в каждом звене цепочки.

3. Постепенное улучшение (Kaizen) — непрерывная оптимизация процессов на основе анализа данных

4. Гибкость реагирования — оперативное корректирование объемов поставок в зависимости от фактического потребления.

Более подробно принципы Канбан изображены на рис. 1  
Особенности предприятий ракетно-космической отрасли, влияющие на применение системы Канбан:

#### 1. Специфика материалов:

- дорогостоящие композитные материалы, специальные сплавы, радиоэлектронные компоненты;
- ограниченные партии поставок;
- длительные сроки изготовления;
- необходимость дублирования критических запасов.

#### 2. Требования к контролю:

- отслеживание цепочки поставок от закупки материалов у поставщика до установки изготовленной детали в изделия;
- обязательная сертификация каждой партии, необходимость проведения входного контроля на каждом этапе производства;
- учёт условий хранения (влажность, температура, антистатическая защита).

Адаптация системы Канбан для производства РКО:

#### 1. Модификация карточек Канбан

Для применения на производственных предприятиях космической отрасли необходимо помимо основных полей дополнить карточки следующими полями: номер сертификата качества, дата входного контроля, срок годности/хранения, место ответственного хранения, целый материал или обрезь (касается металлов, и прочей продукции).



Рис. 1. Принципы Канбан

**Пример структуры электронной карточки:**

[Код материала] [Наименование]  
 [Поставщик] [Сертификат №: XXX]  
 [Кол-во: N ед.] [Срок годности: ДД.ММ.ГГГГ]  
 [Место хранения: Склад А, Сектор 3, Ячейка 12]  
 [Статус: Прошёл входной контроль (акт № УУУ от ДД.ММ.ГГГГ)]

[Обрезь: Да (Нет)]

**2. Двойная система сигналов**

– **Основной поток** — стандартный Канбан для некритичных материалов.

– **Резервный поток** — для компонентов первой категории (критически важные материалы и комплектующие с длительными сроками изготовления и поставок). Для таких компонентов устанавливается: увеличенный страховой запас, приоритетная обработка заявок, дублирование поставщиков.

**3. Интеграция с системами контроля качества**

С целью безусловного обеспечения качества изготовления космических аппаратов и других изделий предприятий РКО карточки Канбан связываются со всеми регламентированными внутри предприятия документами о качестве изготавливаемых изделий, а именно: журналами входного контроля, паспортами изделий, электронными данными в системе 1С: ERP на партию материалов.

**Этапы внедрения на ракетно-космическом предприятии****Этап 1. Аудит и категоризация**

– АВС-анализ материалов по стоимости и критичности;

– выделение «красных зон» (компоненты с длительным циклом изготовления, сроками поставки, без возможности замены);

– картирование потоков от поставщика до сборочного цеха.

**Этап 2. Проектирование зон хранения**

– разделение складов на секторы по материалам и комплектующим;

– зонирование по условиям хранения (например, «сухая зона» для электроники, или отсутствие влажности для металлов);

– маркировка мест хранения с QR-кодами для сканирования.

**Этап 3. Настройка точек «перезаказа»**

– Для критических компонентов — точка «перезаказа» = (Средний дневной расход × время поставки) + страховой запас.

– Для некритичных компонентов — точка «перезаказа» = средний дневной расход × 1,5

**Этап 4. Тестирование и обучение**



Рис. 2. Доска Канбан

- пилотный запуск в цехе окончательной сборки;
- тренинги для кладовщиков и мастеров с отработкой сценариев дефицита;
- тестирование системы оповещения о нарушениях условий хранения.

#### Этап 5. Масштабирование

- подключение всех цехов и складов;
- интеграция с ERP-системой предприятия;
- настройка отчётов для службы качества и снабжения.

По итогу внедрения на предприятии в каждом цехе-потребителе продукции должна быть установлена доска Канбан (рис. 2)

Эффект от внедрения (на примере предприятия по сборке спутников)

За 12 месяцев после внедрения системы Канбан на складах и в производственных подразделениях предприятия достигнуты:

#### 1. Экономические показатели:

- снижение складских запасов на 28 % (с 1,2 млрд. рублей до 864 млн. рублей)
- сокращение затрат на хранение на 22 %;
- уменьшение потерь от устаревания материалов на 40 %.

#### 2. Операционные показатели:

- ускорение комплектации заказов на 35 %;
- снижение ошибок при отгрузке в цеха на 60 %;
- сокращение времени поиска материалов с 60 мин. до 15 мин;

- нулевые случаи использования материалов с истёкшим сроком годности;
- сокращение нарушений условий хранения на 75 %.

#### Риски и меры их минимизации

**1. Срыв поставок критических компонентов.** Решение: контракты с двумя поставщиками, страховой запас + 50 %.

**2. Сопротивление персонала.** Решение: «геймификация» (бонусы за выявление «узких мест»), рабочие группы из технологов и кладовщиков.

**3. Сбои ИТ-систем.** Решение: резервные бумажные карточки, офлайн-режим терминалов.

#### Заключение

Для ракетно-космической отрасли, где цена ошибки и стоимость материалов крайне высоки, системы Канбан становятся инструментом баланса. Она минимизирует складские запасы без ущерба для бесперебойности производства и требований к качеству.

Четкая последовательность внедрения (от пилотного тестирования до масштабирования) и проработка рисков позволяют достичь существенной экономии (до 400 млн рублей в год), а также роста операционной эффективности. Таким образом система Канбан в очередной раз подтверждает статус ключевого элемента бережливого производства в том числе и в ракетно-космической отрасли.



## Литература:

1. Дэниел, Джонс / Бережливое производство «Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании» / Джонс Дэниел, Вумек Джеймс. -: Альпина Паблишер, 2025. — 472 с.
2. Майк Барроуз / Канбан Метод «Улучшение системы управления» / Барроуз Майк. -: Альпина Паблишер, 2025. — 304 с.
3. Дэвид Андерсон / Канбан «Альтернативный путь в Agile» / Андерсон Дэвид. -: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2017. — 336 с.

## Распространённость текучести кадров в организациях первичной медико-санитарной помощи и эффективность стратегий по удержанию персонала

Джунусова Ажар Ердалиевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Сейдуанова Лаура Бейсбековна, PhD, ассоциированный профессор  
Казахский национальный медицинский университет имени С. Д. Асфендиярова (г. Алматы, Казахстан)

*Данная обзорная статья посвящена проблеме текучести кадров в организациях первичной медико-санитарной помощи и анализу эффективности стратегий удержания медицинского персонала. Целью работы является обобщение современных научных данных о распространенности текучести кадров в первичной медико-санитарной помощи и организационных и системных мерах, используемых для ее снижения. В исследовании представлен обзор международной литературы, опубликованной в 2016–2026 годах с использованием баз данных PubMed/MEDLINE, Scopus и Web of Science, а также официальных аналитических документов. Результаты обзора свидетельствуют о высокой распространенности текучести кадров в сфере первичной медико-санитарной помощи и приоритетной роли системных и организационных мероприятий в укреплении кадровой устойчивости первичной медико-санитарной помощи.*

**Ключевые слова:** первичная медико-санитарная помощь, текучесть кадров, кадровая, устойчивость, организационные и системные факторы.

### Введение

Стабильность и эффективность кадров первичной медико-санитарной помощи (ПМСП) является важным компонентом при создании системы здравоохранения, способной обеспечивать доступные, непрерывные и качественные услуги для всего населения. Кадровая устойчивость первичного звена определяет способность системы здравоохранения достигать ключевых целей универсального охвата медицинской помощью, включая справедливость, доступность и ориентированность на потребности населения [1].

Согласно данным Всемирной организации здравоохранения, глобальный дефицит медицинских работников превышает 10 миллионов человек, при этом наиболее выраженный дефицит и нестабильность кадров наблюдаются именно в первичном звене здравоохранения. Дефицит и высокая текучесть кадров в ПМСП подрывают функциональную устойчивость первичного звена, приводя к фрагментации помощи, снижению её непрерывности и росту нагрузки на вторичный и третичный уровни здравоохранения [2] (WHO, 2016). Уровень текучести кадров в учреждениях ПМСП варьирует от 15 % до 45 % в год в зависимости от страны, профессиональной группы и условий труда, причём наиболее высокие показатели отмечаются среди врачей общей практики и среднего медицинского

персонала в условиях кадрового дефицита и высокой нагрузки [3]. В странах с различным уровнем дохода было показано, что системы первичной помощи с устойчивым кадровым составом демонстрируют более высокие показатели доступности услуг, лучшие результаты по профилактике хронических заболеваний и более эффективное использование ресурсов, по сравнению с системами, где наблюдается высокая нестабильность персонала [4].

Обзорные и сравнительные исследования также указывают, что нестабильность человеческого капитала ПМСП, выражающаяся в текучести кадров и дефиците квалифицированных специалистов, ассоциирована с ухудшением качества помощи, снижением удовлетворённости пациентов и ростом системных затрат [5]. В этом контексте укрепление кадровой устойчивости рассматривается не только как управленческая задача отдельных медицинских организаций, но и как стратегический приоритет системы здравоохранения, напрямую связанный с достижением целей устойчивого развития и долгосрочной эффективностью ПМСП [6].

### Материалы и методы

Целью статьи является обзор современных научных данных о факторах текучести кадров в организациях



первичной медико-санитарной помощи, а также организационных и системных детерминантах условий труда. Поиск публикаций осуществлялся в международных библиографических базах данных PubMed/MEDLINE, Scopus и Web of Science, а также в официальных аналитических и стратегических документах. Поисковая стратегия охватывала период с 2016 по 2026 годы, охватывая литературы отражающие актуальные проблемы кадровой устойчивости ПМСП. В обзор включались оригинальные количественные и качественные исследования, систематические и нарративные обзоры, мета-анализы, а также международные отчёты и стратегические документы, посвящённые вопросам текучести кадров, намерения уволиться, эмоционального выгорания и условий труда работников первичной медико-санитарной помощи. Исключались публикации, не относящиеся к первичному звену здравоохранения, исследования, фокусирующиеся исключительно на стационарной или специализированной помощи без выделения ПМСП, а также работы, не имеющие доступа к полному тексту или опубликованные не на русском и английском языках.

## Результаты

Одним из ключевых факторов, влияющих на текучесть кадров в организациях первичной медико-санитарной помощи, является эмоциональное выгорание. В ходе опроса 740 врачей и персонала первичной медико-санитарной помощи в Сан-Франциско более половины респондентов (53 %) сообщили о признаках профессионального выгорания, а значительная часть не продемонстрировала высокого уровня вовлеченности в свою работу (32 % врачей и 35 % персонала). Была установлена связь с эмоциональным выгоранием и уходом врачей из практики, когда отношение шансов с поправкой на результат (AOR) составило 1,57. Через 2–3 года после проведения измерений 30 % врачей и 41 % персонала больше не работали в той же системе первичной медико-санитарной помощи, что отражает высокий уровень не только эмоционального выгорания, но и текучести кадров [7].

Важно знать о приверженности поставщиков услуг ПМСП к выгоранию и текучести кадров, особенно во время эпидемий, чтобы можно было принять соответствующие и своевременные меры. Во время вспышки COVID-19 в Шанхае (Китай) в 2022 году было проведено исследование на предмет эмоционального выгорания и текучести кадров среди работников ПМСП в городе среди 17 учреждений первичной медико-санитарной помощи. Общая распространённость выгорания среди работников первичной помощи составила 55.93 %, а уровень высокой степени выгорания 31.64 %. Средний балл намерения уволиться (turnover intention) среди сотрудников составил 10.31 (SD = 4.14) и более 70 % специалистов демонстрировали умеренные и высокие уровни намерения уйти [8].

В исследовании среди 16 573 работников первичной медико-санитарной помощи в провинции Гуандун (Китай) средний показатель turnover intention составил  $10.49 \pm 2.93$ , положительно коррелируя с эмоциональным истощением ( $r = 0.410$ ,  $p < 0.001$ ) и рабочей нагрузкой ( $r = 0.057$ ,  $p < 0.001$ ). Статистически значимые обратные связи были с уровнем заработной платы ( $r = -0.280$ ,  $p < 0.001$ ), справедливостью оплаты труда ( $r = -0.257$ ,  $p < 0.001$ ) и удовлетворённостью работой ( $r = -0.383$ ,  $p < 0.001$ ) [9].

Исследование подчёркивают, что ключевые драйверы распространённого профессионального выгорания медицинских работников преимущественно обусловлены **организационными и системными характеристиками здравоохранения**, включая высокую рабочую нагрузку, неэффективные рабочие процессы и неблагоприятные условия труда. В этом контексте выгорание рассматривается не как индивидуальная проблема работника, а как **результат структурных особенностей функционирования медицинских организаций и системы здравоохранения в целом** [10].

Международные отчеты свидетельствуют о высокой распространённости **организационных и системных стрессоров** в практике медицинских работников, особенно в первичном звене здравоохранения. Одним из наиболее часто упоминаемых факторов является **чрезмерная рабочая нагрузка**. Согласно международному опросу врачей первичной помощи в 11 странах с высоким уровнем дохода, проведённому Commonwealth Fund, от **30 % до 60 % врачей общей практики** сообщали о чрезмерной нагрузке и нехватке времени на приём пациентов, при этом более **40 %** указывали, что текущая нагрузка негативно влияет на качество помощи и их профессиональное благополучие. [11].

**Неэффективная организация рабочих процессов и административная перегруженность** являются широко распространёнными проблемами. По данным обзора Shanafelt и Noseworthy, медицинские работники тратят в среднем **до 25–40 % рабочего времени** на административные задачи, включая документацию и отчётность, что существенно снижает время, отводимое на клиническую работу, и рассматривается как один из ключевых системных драйверов выгорания.

Аналогичные результаты были получены в исследованиях первичной помощи в США и Европе, где более половины врачей ПМСП отмечали, что административная нагрузка является основным источником профессионального стресса [13].

Неблагоприятные условия труда и дефицит ресурсов также имеют высокую распространённость. Систематический обзор исследований среди работников первичного звена в странах с разным уровнем дохода показал, что от **35 % до 70 %** медицинских работников ПМСП сталкиваются с недостатком персонала, оборудования или организационной поддержки, что усиливает интенсивность труда и приводит к хроническому профессиональному напряжению [14].

В ряде стран с реформируемыми системами первичной помощи до 50 % работников указывали на нестабильность организационных условий и частые изменения регуляторных требований как значимый фактор профессиональной неудовлетворённости [2].

Данные разных стран демонстрируют, что организационные и системные факторы, включая высокую нагрузку, неэффективные процессы и неблагоприятные условия труда, носят массовый, а не эпизодический характер, затрагивая значительную долю медицинских работников. Это подтверждает о том, что текучесть кадров формируется в контексте структурных характеристик системы здравоохранения и требует системных, а не исключительно индивидуально-ориентированных вмешательств [15]. Для снижения распространённости организационных и системных факторов профессионального выгорания в разных странах реализуются структурные и управленческие меры, направленные на улучшение условий труда медицинских работников, прежде всего в первичном звене здравоохранения. Международные обзоры показывают, что наиболее эффективные вмешательства сосредоточены на снижении рабочей нагрузки, оптимизации рабочих процессов и улучшении организационной поддержки, а не исключительно на индивидуальных психологических интервенциях [16].

Одним из наиболее распространённых направлений является перераспределение и сокращение рабочей нагрузки. В ряде стран с высоким уровнем дохода (США, Канада, страны ЕС) внедряются модели командной первичной помощи (team-based primary care), предполагающие делегирование части клинических и административных функций медсёстрам, ассистентам и немедицинскому персоналу [17]. Систематический обзор показал, что внедрение командных моделей ассоциировано со снижением эмоционального истощения на 10–20 % и ростом удовлетворённости работой у врачей первичной помощи [18]. Аналогично, в исследованиях в США сообщалось о снижении показателей выгорания среди врачей primary care после перераспределения задач и внедрения вспомогательного персонала [13].

Вторым ключевым направлением является сокращение административной нагрузки и оптимизация рабочих процессов, включая цифровизацию и пересмотр требований к отчётности. В обзоре организационных интервенций отмечено, что реформирование электронных медицинских записей, упрощение документации и сокращение дублирующих отчётов позволяют уменьшить долю времени, затрачиваемого на административные задачи, в среднем на 20–30 %, что сопровождается снижением уровня профессионального стресса и выгорания [19]. В отдельных программах в США и Европе сокращение административной нагрузки было связано с уменьшением доли работников с признаками выгорания на 7–15 % в течение 12–24 месяцев после внедрения изменений [20]. На системном уровне важное значение придаётся кадровой и финансовой политике, направленной на повышение

устойчивости первичного звена. Всемирная организация здравоохранения подчёркивает, что меры по улучшению условий занятости, повышению стабильности контрактов и развитию долгосрочного кадрового планирования являются ключевыми для снижения выгорания и текучести кадров в ПМСП (WHO, 2016). В странах, где были реализованы программы поддержки кадров ПМСП (включая финансовые стимулы, программы удержания и развития карьерных траекторий), доля работников с намерением покинуть рабочее место снижалась на 10–25 %, согласно данным национальных и региональных оценок [21].

В последние годы усиливается роль организационного лидерства и управленческой поддержки. Обзор интервенционных исследований показал, что программы, направленные на развитие лидерских компетенций руководителей медицинских организаций, ассоциированы с снижением уровня выгорания у персонала на 9–24 %, а также с ростом вовлечённости и удержания работников [22].

Международный опыт демонстрирует, что наиболее устойчивые эффекты достигаются при сочетании организационных и системных мер, направленных на снижение нагрузки, оптимизацию процессов и укрепление кадровой устойчивости первичного звена, тогда как изолированные индивидуальные вмешательства оказывают ограниченное влияние в условиях сохраняющихся структурных проблем.

## Заключение

В разных странах уровень текучести кадров в организациях первичной медико-санитарной помощи остаётся высоким и, по данным международных исследований и отчётов, варьирует в пределах 15–45 % в год в зависимости от страны, профессиональной группы и условий труда, при этом наиболее уязвимыми группами являются врачи общей практики и средний медицинский персонал, работающие в условиях кадрового дефицита и высокой нагрузки. На фоне высокой распространённости кадровой нестабильности в последние годы в странах с различным уровнем дохода реализуются организационные и системные меры, направленные на удержание персонала ПМСП, включая перераспределение и сокращение рабочей нагрузки за счёт внедрения командных моделей первичной помощи, делегирование клинических и административных функций немедицинскому персоналу, сокращение административной нагрузки и оптимизацию рабочих процессов, а также меры кадровой и финансовой политики, направленные на повышение стабильности занятости и развитие долгосрочного кадрового планирования. Международные обзоры и аналитические отчёты указывают, что такие подходы рассматриваются как приоритетные инструменты укрепления кадровой устойчивости первичного звена здравоохранения и применяются в США, Канаде, странах Европейского союза и других регионах мира.

Литература:

1. van Kraaij J, de Vries N, Wessel H, Vermeulen H, van Oostveen C; RN2Blend Consortium. Enhancing work environments and reducing turnover intention: a multicenter longitudinal cohort study on differentiated nursing practices in Dutch hospitals. *BMC Nurs*. 2025 Jan 10;24(1):39. doi: 10.1186/s12912-024-02681-7. PMID: 39794770; PMCID: PMC11721496.
2. World Health Organization. Global strategy on human resources for health: Workforce 2030. WHO; 2016. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/250368/9789241511131-eng.pdf>
3. de Vries N, Boone A, Godderis L, Bouman J, Szemik S, Matranga D, de Winter P. The Race to Retain Healthcare Workers: A Systematic Review on Factors that Impact Retention of Nurses and Physicians in Hospitals. *Inquiry*. 2023 Jan-Dec;60:469580231159318. doi: 10.1177/00469580231159318. PMID: 36912131; PMCID: PMC10014988.
4. Arredondo, K., Hughes, A.M., Lester, H.F. et al. Churning the tides of care: when nurse turnover makes waves in patient access to primary care. *BMC Nurs* 23, 739 (2024). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02389-8>
5. Wynendaele H, Clays E, Peeters E, DeJonghe Y, Van Hecke A, Trybou J. Understanding turnover in healthcare and welfare sectors of high-income countries: an umbrella review. *BMC Health Serv Res*. 2025 Jun 5;25(1):806. doi: 10.1186/s12913-025-12966-5. PMID: 40474167; PMCID: PMC12139298.
6. World Health Organization & UNICEF. A vision for primary health care in the 21st century: towards universal health coverage and the Sustainable Development Goals. WHO; 2018.
7. Willard-Grace R, Knox M, Huang B, Hammer H, Kivlahan C, Grumbach K. Burnout and Health Care Workforce Turnover. *Ann Fam Med*. 2019 Jan;17(1):36–41. doi: 10.1370/afm.2338. PMID: 30670393; PMCID: PMC6342603.
8. Burnout and turnover intention of primary health care providers during the COVID-19 pandemic in China, *Public Health*, Volume 225, 2023, Pages 191–197, ISSN 0033 3506 [doi.org/10.1016/j.puhe.2023.10.018](https://doi.org/10.1016/j.puhe.2023.10.018).
9. Li X, Wang J, He L, Hu Y, Li C, Xie Y, Wang N, Luo A, Lu Z. Turnover intention and influential factors among primary healthcare workers in Guangdong province, China: a cross-sectional study. *BMJ Open*. 2024 Nov 17;14(11):e084859. doi: 10.1136/bmjopen-2024-084859. PMID: 39551594; PMCID: PMC11574511.
10. West CP, Dyrbye LN, Shanafelt TD. Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *J Intern Med*. 2018 Jun;283(6):516–529. doi: 10.1111/joim.12752. Epub 2018 Mar 24. PMID: 29505159.
11. <https://www.cihi.ca/en/commonwealth-fund-survey-2022>
12. Shanafelt TD, Noseworthy JH. Executive Leadership and Physician Well-being: Nine Organizational Strategies to Promote Engagement and Reduce Burnout. *Mayo Clin Proc*. 2017 Jan;92(1):129–146. doi: 10.1016/j.mayocp.2016.10.004. Epub 2016 Nov 18. PMID: 27871627.
13. Willard-Grace R, Knox M, Huang B, Hammer H, Kivlahan C, Grumbach K. Burnout and Health Care Workforce Turnover. *Ann Fam Med*. 2019 Jan;17(1):36–41. doi: 10.1370/afm.2338. PMID: 30670393; PMCID: PMC6342603.
14. Alameddine M, Saleh S, El-Jardali F, Dimassi H, Mourad Y. The retention of health human resources in primary healthcare centers in Lebanon: a national survey. *BMC Health Serv Res*. 2012 Nov 22;12:419. doi: 10.1186/1472-6963-12-419. PMID: 23173905; PMCID: PMC3570494.
15. Lee J, Kontopantelis E. A systematic review exploring the factors that contribute to increased primary care physician turnover in socio-economically deprived areas. *PLoS One*. 2024 Dec 23;19(12):e0315433. doi: 10.1371/journal.pone.0315433. PMID: 39715204; PMCID: PMC11665980.
16. DeChant PF, Acs A, Rhee KB, Boulanger TS, Snowdon JL, Tutty MA, Sinsky CA, Thomas Craig KJ. Effect of Organization-Directed Workplace Interventions on Physician Burnout: A Systematic Review. *Mayo Clin Proc Innov Qual Outcomes*. 2019 Sep 26;3(4):384–408. doi: 10.1016/j.mayocpiqo.2019.07.006. PMID: 31993558; PMCID: PMC6978590.
17. [https://www.oecd.org/en/publications/realising-the-potential-of-primary-health-care\\_a92adee4-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/realising-the-potential-of-primary-health-care_a92adee4-en.html)
18. Panagioti M, Panagopoulou E, Bower P, Lewith G, Kontopantelis E, Chew-Graham C, Dawson S, van Marwijk H, Geraghty K, Esmail A. Controlled Interventions to Reduce Burnout in Physicians: A Systematic Review and Meta-analysis. *JAMA Intern Med*. 2017 Feb 1;177(2):195–205. doi: 10.1001/jamainternmed.2016.7674. Erratum in: *JAMA Intern Med*. 2024 Oct 1;184(10):1270. doi: 10.1001/jamainternmed.2024.4586. PMID: 27918798.
19. Shanafelt TD, Makowski MS, Wang H, Bohman B, Leonard M, Harrington RA, Minor L, Trockel M. Association of Burnout, Professional Fulfillment, and Self-care Practices of Physician Leaders With Their Independently Rated Leadership Effectiveness. *JAMA Netw Open*. 2020 Jun 1;3(6):e207961. doi: 10.1001/jamanetworkopen.2020.7961. Erratum in: *JAMA Netw Open*. 2020 Sep 1;3(9):e2021812. doi: 10.1001/jamanetworkopen.2020.21812. PMID: 32543700; PMCID: PMC7298612.
20. Wagner EH, Flinter M, Hsu C, Cromp D, Austin BT, Etz R, Crabtree BF, Ladden MD. Effective team-based primary care: observations from innovative practices. *BMC Fam Pract*. 2017 Feb 2;18(1):13. doi: 10.1186/s12875-017-0590-8. PMID: 28148227; PMCID: PMC5289007.
21. Alameddine M, Baroud M, Kharroubi S, Hamadeh R, Ammar W, Shoaib H, Khodr H. Investigating the job satisfaction of healthcare providers at primary healthcare centres in Lebanon: A national cross-sectional study. *Health Soc Care Community*. 2017 Nov;25(6):1805–1816. doi: 10.1111/hsc.12454. Epub 2017 Jun 18. PMID: 28627051.

22. Althumairi AA, Bukhari FM, Awary LB, Aljabri D. The effect of transformation policies on healthcare providers' satisfaction in primary healthcare centers: the case of Eastern Saudi Arabia. BMC Health Serv Res. 2023 Nov 30;23(1):1328. doi: 10.1186/s12913-023-10335-8. PMID: 38037068; PMCID: PMC10691092.

## Внедрение риск-ориентированного подхода в систему управления биологической безопасностью лабораторий санитарно-эпидемиологического профиля

Кажкаримова Аина Ануарбековна, студент магистратуры

Научный руководитель: Латыпова Марина Александровна, магистр, старший преподаватель  
Карагандинский индустриальный университет (Казахстан)

*В условиях роста биологических угроз и увеличения объёма лабораторных исследований особую актуальность приобретает совершенствование систем управления биологической безопасностью. Традиционные подходы, основанные на формальном соблюдении нормативных требований, не всегда обеспечивают достаточный уровень защиты персонала и окружающей среды. В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты внедрения риск-ориентированного подхода в систему управления биологической безопасностью лабораторий санитарно-эпидемиологического профиля. Описаны основные этапы идентификации, оценки и управления биологическими рисками, а также преимущества применения данного подхода в лабораторной практике. Обоснована необходимость перехода к динамической системе управления рисками, ориентированной на специфику выполняемых работ и уровень биологической опасности.*

**Ключевые слова:** биологическая безопасность, риск-ориентированный подход, лаборатории санитарно-эпидемиологического профиля, биологические риски, управление рисками.

## Implementation of a risk-based approach in the biological safety management system of sanitary and epidemiological laboratories

*The article addresses the implementation of a risk-based approach in the biological safety management system of sanitary and epidemiological laboratories. It is shown that traditional biosafety practices based on formal compliance with regulatory requirements do not always adequately reflect the actual level of biological risks. The main stages of biological risk identification, assessment, and management are analyzed, along with the advantages of applying a risk-based approach in laboratory practice. The necessity of transitioning to a dynamic biological safety management system tailored to the specifics of laboratory activities and the level of biological hazard is substantiated.*

**Keywords:** biological safety, risk-based approach, sanitary and epidemiological laboratories, biological risks, risk management.

### Введение

Лаборатории санитарно-эпидемиологического профиля являются важнейшим элементом системы обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия населения. Их деятельность связана с диагностикой инфекционных заболеваний, мониторингом патогенных микроорганизмов и контролем факторов окружающей среды. При этом работа с биологическими агентами различных групп патогенности представляет потенциальную опасность для персонала, населения и окружающей среды [1, 3].

Современные вызовы, включая появление новых инфекционных агентов, рост антибиотикорезистентности и увеличение объёма лабораторных исследований, требуют пересмотра подходов к обеспечению биологической безопасности. В этих условиях особую актуальность приобретает риск-ориентированный подход, предполагающий системную оценку биологических рисков и приме-

нение мер защиты, соразмерных уровню потенциальной опасности [1, 2, 4].

Целью данной статьи является анализ особенностей внедрения риск-ориентированного подхода в систему управления биологической безопасностью лабораторий санитарно-эпидемиологического профиля и обоснование его практической значимости [2, 5].

### Биологическая безопасность и источники биологических рисков

Биологическая безопасность в лабораторной практике представляет собой комплекс мер, направленных на предотвращение воздействия биологических факторов на персонал и окружающую среду. Основными источниками биологических рисков в лабораториях санитарно-эпидемиологического профиля являются патогенные микроорганизмы, клинический и эпидемиологический материал,



лабораторные отходы, а также процедуры, сопровождающиеся образованием аэрозолей [1, 3].

Традиционные подходы к обеспечению биобезопасности основываются преимущественно на соблюдении санитарных правил и инструкций. Однако унифицированные требования не всегда учитывают специфику конкретных лабораторных процессов и уровень риска, что может снижать эффективность системы управления биологической безопасностью [1, 3].

### **Сущность риск-ориентированного подхода**

Риск-ориентированный подход в управлении биологической безопасностью предполагает идентификацию потенциальных опасностей, оценку вероятности их реализации и тяжести возможных последствий, а также разработку и внедрение мер по снижению риска до приемлемого уровня. В отличие от традиционного подхода, он позволяет учитывать не только класс патогенности микроорганизма, но и характер выполняемых лабораторных работ, условия труда и уровень подготовки персонала [2, 3, 5].

Основными принципами риск-ориентированного подхода являются превентивность, приоритизация рисков, пропорциональность защитных мер уровню опасности и непрерывный мониторинг эффективности применяемых мероприятий. Методологической базой данного подхода служат рекомендации Всемирной организации здравоохранения, международные стандарты в области управления биорисками и национальные санитарные нормы [1, 2].

### **Этапы внедрения риск-ориентированного подхода**

Внедрение риск-ориентированного подхода включает несколько ключевых этапов.

На первом этапе проводится идентификация биологических рисков с учётом используемых биологических агентов, видов лабораторных работ и технологических

процессов. Особое внимание уделяется манипуляциям с патогенными микроорганизмами и процедурам с повышенной вероятностью образования аэрозолей.

На втором этапе осуществляется оценка рисков, основанная на анализе вероятности воздействия биологического агента и тяжести возможных последствий. По результатам оценки риски классифицируются по уровням, что позволяет определить приоритеты в управлении.

Третий этап включает разработку и реализацию мер по управлению рисками, таких как применение инженерных средств защиты, внедрение стандартных операционных процедур, обучение персонала и использование средств индивидуальной защиты. Завершающим этапом является мониторинг и пересмотр рисков, включающий анализ инцидентов и корректировку мер безопасности [2, 4].

### **Преимущества применения риск-ориентированного подхода**

Применение риск-ориентированного подхода в лабораториях санитарно-эпидемиологического профиля позволяет повысить уровень защиты персонала, снизить вероятность лабораторных инцидентов и обеспечить более рациональное использование ресурсов. Кроме того, данный подход способствует формированию культуры биологической безопасности и интеграции управления биорисками в систему менеджмента качества лаборатории [2, 4, 5].

### **Заключение**

Внедрение риск-ориентированного подхода является важным направлением совершенствования системы управления биологической безопасностью лабораторий санитарно-эпидемиологического профиля. Он обеспечивает переход от формального соблюдения требований к эффективному и адаптивному управлению биологическими рисками, что особенно важно в условиях современных биологических угроз.

### **Литература:**

1. Практическое руководство по биологической безопасности в лабораторных условиях, 4-е издание. Женева; 2020.
2. ISO 35001–2019 «Управление биорисками для лабораторий и других смежных организаций».
3. Биобезопасность в микробиологических и биомедицинских лабораториях. 6-е издание. CDC, NIH; 2020.
4. Приказ Министра здравоохранения РК от 5 октября 2022 года № 110 «Об утверждении методики управления биологическими рисками».
5. Учебно-методическое пособие «Прикладная лабораторная биобезопасность» / под ред. д.м.н. Ерубаяева Т. К. — 2-е издание, дополненное. — Алматы: ННЦООИ, 2025. — 169 с. Коллектив авторов: Турегелдиева Д. А., Сыздыков М. С., Ерубаяев Ж. Т., Кузнецов А. Н., Туребеков Н. А., Жумадилова З. Б., Казаков С. В.

## Ключевые проблемы позиционирования российских товарных брендов на зарубежных рынках

Канунова Александра Сергеевна, студент магистратуры  
Дипломатическая академия Министерства иностранных дел России (г. Москва)

*Статья посвящена комплексному анализу ключевых проблем, с которыми сталкиваются российские товарные бренды, в частности компании Мурманской области, при позиционировании на зарубежных рынках. Исследование выявляет многоуровневую структуру вызовов: от макроэкономических до стратегических и операционных. На примере экспортноориентированных отраслей Мурманской области показано, как эти проблемы проявляются на практике, лишая компании премиальности и конкурентоспособности. В заключении обосновывается необходимость перехода к проактивной парадигме, основанной на кооперации государства, бизнеса и образовательных институтов, смещении акцента с национального на региональный/арктический брендинг. Автор делает вывод о том, что, несмотря на системные трудности, текущая геоэкономическая перестройка открывает возможности для создания сильных российских товарных марок, ассоциирующихся с уникальным качеством и надежностью.*

**Ключевые слова:** позиционирование бренда, российский экспорт, зарубежные рынки, Мурманская область, арктический брендинг, территориальный маркетинг, региональный бренд.

Актуальность научного исследования ключевых проблем позиционирования российских товарных брендов на зарубежных рынках обусловлена геоэкономическими вызовами, санкционным давлением и необходимостью диверсификации экспорта в условиях глобальной конкуренции.

Санкции после 2022 года усилили отток западных брендов с российского рынка, но одновременно затруднили выход отечественных товарных марок за рубеж из-за стереотипов о российском качестве и логистических ограничений. Исследования показывают, что слабый национальный имидж снижает привлекательность российских товаров, требуя новых стратегий. Это создает пробел в конкурентных преимуществах, где сильные бренды обеспечивают до 20–30 % премии в цене [1].

Продвижение российского экспорта требует брендинга для премиализации: без позиционирования Россия рискует остаться сырьевым поставщиком. Научные работы подчеркивают, что глобальные бренды (например, Zara и H&M) доминируют за счет коммуникаций, а российские нуждаются в адаптации моделей для Азии и БРИКС, где национальный образ России усиливает конкурентоспособность в нишевых сегментах (мода, креативные индустрии) [2].

Таким образом, проблемы позиционирования российских товарных брендов на зарубежных рынках остаются актуальной темой в условиях глобальной конкуренции и геополитических вызовов. Эти трудности связаны с восприятием «сделано в России», слабостью бренд-стратегий и логистическими барьерами, что снижает конкурентоспособность отечественной продукции.

Анализ современных научных исследований показывает, что основными ключевыми проблемами позиционирования российских товарных брендов на зарубежных рынках являются:

1. Геополитическое восприятие и стереотипы.

Российские бренды сталкиваются с негативным восприятием на зарубежных рынках из-за политических санкций

и предвзятых представлений о качестве продукции. Западные потребители часто ассоциируют российские товары с низким качеством или ненадежностью, что подтверждается анализом экспортных неудач в ЕС и США. Например, даже при сопоставимом качестве российская продукция уступает импортной из-за отсутствия доверия, усугубленного медийным освещением геополитики [3]. Эта ситуация усугубляется осторожностью зарубежных партнеров, имевших негативный опыт сотрудничества с Россией — от правовых рисков до финансовой нестабильности. В результате бренды теряют позиции, несмотря на потенциал в нишевых сегментах, таких как энергетика или сырье.

2. Слабость бренд-стратегий и маркетинга.

Как показывают исследования, основной недостаток российских товарных брендов — отсутствие грамотных стратегий позиционирования: российские компании часто игнорируют исследования целевой аудитории, нейминг и фирменный стиль, адаптированные к зарубежным рынкам. В отличие от глобальных брендов, отечественные фирмы также экономят на анализе, что приводит к неудачам в создании уникальной идентичности [4].

Кроме того, культурные и языковые различия требуют локализации, но российские бренды часто применяют универсальные подходы, не учитывая менталитет потребителей (например, в Азии или Латинской Америке). Это снижает четкость восприятия бренда в перенасыщенных рынках, где конкуренция размывает отличия [5].

Характеристика недостатков бренд-стратегий и маркетинга представлена в таблице 1.

3. Логистические и экономические барьеры.

Выход на зарубежные рынки осложнен высокими транспортными расходами и цепочками посредников, снижающими прибыль и контроль над брендом. Косвенный экспорт через дистрибьюторов приводит к потере репутации из-за плохого сервиса или завышенных цен.

Санкции ограничивают доступ к каналам электронной торговли и маркетинга, требуя локального произ-

Таблица 1. Недостатки бренд-стратегий и маркетинга

Проблема	Характеристика	Пример последствий
Отсутствие анализа целевой аудитории	Игнорирование исследований рынка	Низкие продажи из-за нерелевантного позиционирования
Слабый нейминг/стиль	Универсальные решения	Потеря идентичности на глобальном рынке
Недостаток продвижения	Экономия на маркетинге	Отставание от зарубежных аналогов

водства, что не всегда выгодно. В модной индустрии, например, уход западных марок создал нишу, но российские бренды не смогли быстро занять ее из-за слабого позиционирования [6].

Эти группы проблем в совокупности показывают, что для преодоления барьеров нужны инвестиции в бренд-стратегии: глубокий анализ целевой аудитории, локализация и цифровизация. Государственная поддержка (субсидии на экспорт) и партнерства помогут снизить риски. Долгосрочный мониторинг тенденций обеспечит конкурентные преимущества [7].

Рассмотрим практический аспект основных проблем позиционирования российских брендов за рубежом на материалах компаний Мурманской области.

Мурманская область, как стратегически важный приарктический регион России, обладает значительным экспортным потенциалом. Ключевые отрасли, ориентированные на внешние рынки, включают рыбопромышленный комплекс, добычу и переработку минеральных ресурсов (апатит-нефелиновые руды, редкоземельные металлы), судоремонт, а также зарождающийся сектор арктического туризма. Однако выход на международные рынки сопряжен с комплексом проблем, связанных с построением и коммуникацией сильного бренда.

Позиционирование мурманских компаний за рубежом сталкивается не только с типичными для российского бизнеса барьерами, но и с уникальными региональными и геополитическими вызовами:

1. Проблема обобщающего «российского» бренда и его негативных коннотаций.

Первая и фундаментальная проблема лежит в макроконтексте. Бренды из Мурманской области вынуждены преодолевать стереотипы, связанные с общенациональным брендом «Сделано в России».

Для сектора пищевой промышленности (Мурманская область активно добывает рыбу и морепродукты) исторически существовали предубеждения относительно технологий переработки и контроля качества, активно изучавшиеся в 2000-е годы [8]. Хотя в последнее десятилетие российская рыба (особенно дикий лосось, треска) получила признание за естественное происхождение, общие стереотипы периодически актуализируются в медиапространстве.

Следует учитывать и геополитическую нагрузку. После 2014 и особенно после 2022 года геополитическая ситуация привела к формированию устойчивого негативного информационного фона. Как отмечают исследова-

тели национального брендинга, политические отношения напрямую влияют на восприятие товаров и готовность потребителей к их покупке. Компании вынуждены позиционироваться в условиях, когда сам фактор российского происхождения может быть дискредитирующим для части аудитории, что требует сложных стратегий дистанцирования или акцента на сугубо региональной, а не национальной идентичности [9].

2. Проблема «невидимости» и недостаточной дифференциации регионального бренда.

Второй блок проблем связан с неразвитостью регионального бренда «Мурманская область» как знака качества и уникальности. В отличие от, например, «камчатского краба» или «алмазов Якутии», у Мурманской области нет четкой идентичности. Нет сильного, мгновенно узнаваемого на мировом рынке бренда-посла [10]. Рыбная продукция часто идет как обезличенный «продукт России», а минеральные ресурсы (апатитовый концентрат) — как сырье без выраженной территориальной привязки. Это лишает компании премиальности и делает их уязвимыми к ценовой конкуренции.

Необходимо также обратить внимание на слабую кооперацию и кластеризацию. Проблема кроется в отсутствии скоординированных усилий по продвижению региона как единого кластера. Зарубежные исследования в области территориального маркетинга [11], а также работы отечественных авторов [12], показывают, что успех экспортеров из одного региона усиливается при наличии общей платформы (например, «Финский дизайн», «Швейцарские часы»). Компании Мурманской области действуют разрозненно, не формируя критическую массу для продвижения атрибутов «арктической чистоты», «арктического качества» и т. д.

3. Логистические, инфраструктурные и кадровые ограничения.

Позиционирование премиального бренда требует ответственности высоким стандартам на всех этапах цепочки создания стоимости.

Для мурманской рыбной отрасли критически важна скорость и условия доставки свежей и охлажденной продукции. Удаленность от крупных российских логистических хабов и необходимость транзита через третьи страны (например, в Китай для переработки и ре-экспорта) усложняют контроль над брендом и снижают маржу. Это не позволяет уверенно конкурировать по скорости поставок свежей продукции с норвежскими компаниями, имеющими прямое сообщение

с Европой, что подтверждается сравнительными исследованиями [13].

Присутствует и недостаточно развитая инфраструктура переработки мурманских компаний. Сырьевая ориентация предприятий (вывоз неразделанной рыбы, сырых минералов) противоречит идее продвижения бренда с высокой добавленной стоимостью. Позиционирование «готового к употреблению» продукта с уникальными свойствами требует современных производственных мощностей в самом регионе, инвестиции в которые затруднены.

В регионе также ощущается нехватка специалистов, обладающих компетенциями в области международного бренд-менеджмента, цифрового маркетинга на иностранных языках, знаниями специфики зарубежных рынков [10]. Это приводит к некорректным коммуникациям, неэффективному использованию digital-каналов и неспособности построить эмоциональную связь с иностранным потребителем.

4. Проблема экологического позиционирования (greenwashing, т. е. недобросовестные маркетинговые уловки, и реальные практики).

Арктический регион находится в фокусе внимания мирового экологического сообщества. Это одновременно и возможность, и риск.

Зарубежные потребители, особенно в ЕС и Северной Америке, ожидают от брендов, связанных с Арктикой, высоких стандартов, безупречной экологической репутации и прозрачности. Это касается как устойчивого рыболовства (сертификация MSC<sup>1</sup>, которая для многих мурманских компаний после 2022 года стала недоступна или осложнена), так и минимизации углеродного следа в добывающей промышленности.

Заявления об экологичности без международно признанных сертификатов или верифицированных данных воспринимаются скептически. Мурманским компаниям сложно конкурировать в этом поле с норвежскими или канадскими брендами, которые десятилетиями выстраивали прозрачный диалог с эко-аудиторией и имеют сильную поддержку со стороны национальных институтов. Анализ этих вызовов для российских арктических компаний представлен в работах региональных исследователей [14].

В академической литературе по устойчивому развитию подчеркивается, что экологическое позиционирование ресурсодобывающих регионов требует интеграции принципов циркулярной экономики и вовлечения стейкхолдеров [15]. Для Мурманской области этот переход концептуально и технологически сложен, что отчасти отражено в официальных отчетах о состоянии окружающей среды [16].

Таким образом, проблемы позиционирования брендов из Мурманской области за рубежом носят системный ха-

рактер. Они проистекают из геополитического контекста, слабости регионального бренда, инфраструктурно-логистических ограничений и растущих требований к устойчивому развитию.

Для их преодоления необходим комплексный подход:

1) Сдвиг от национального к региональному/арктическому брендингу.

Акцент на уникальных арктических характеристиках (чистота, суровость, натуральность) может помочь дистанцироваться от общероссийских политических нарративов.

2) Развитие кластерных инициатив.

Создание ассоциаций экспортеров для совместного продвижения знака «Сделано в Арктике» или «Мурманский стандарт», что снизит издержки и повысит узнаваемость.

3) Инвестиции в переработку и отслеживания происхождения продукции.

Развитие глубокой переработки на месте и внедрение цифровых систем для отслеживания происхождения продукции могут стать основой для убедительного премиального позиционирования.

4) Целевая работа с «дружественными» рынками.

Необходим систематический поиск ниш в странах Азии, Ближнего Востока, Африки, где восприятие российского бренда менее политизировано, и адаптация коммуникаций под запросы целевой аудитории.

Таким образом, анализ ключевых проблем позиционирования российских, и, в частности мурманских, товарных брендов на зарубежных рынках выявил системный и многоуровневый характер вызовов. Проблематика проистекает из взаимосвязанного воздействия внешних и внутренних факторов. Без скоординированных усилий бизнеса, региональных властей и научно-образовательных учреждений по формированию новой парадигмы позиционирования, мурманские бренды рискуют остаться на периферии международных рынков в статусе поставщиков анонимной продукции.

Однако текущий исторический момент и растущая ориентация на новые рынки сотрудничества создают уникальное окно возможностей. Адаптация к запросам растущих экономик Азии, Африки и Латинской Америки, подкрепленная богатыми ресурсами и опытом российских регионов, таких, как Мурманская область, может стать катализатором для прорывного переосмысления российских экспортных брендов. Стратегическая консолидация усилий всех заинтересованных сторон способна трансформировать существующие вызовы в основу для создания сильных, узнаваемых марок, которые будут ассоциироваться не с политикой, а с уникальным качеством, экологической чистотой и надежностью.

<sup>1</sup> Сертификат MSC (Marine Stewardship Council, Морской попечительский совет) — это международная экомаркировка для морепродуктов, подтверждающая, что рыба выловлена устойчивым образом, сохраняя морские ресурсы



Литература:

1. Дымова С. С., Мальцева Е. С., Юров С. С. Бренд с русской этнокультурной идентичностью как фактор продвижения отечественных товаров на конкурентном рынке // Фундаментальные исследования. 2020. № 4. С. 26–30. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42718> (дата обращения: 20.12.2025). DOI: <https://doi.org/10.17513/fr.42718>
2. Кондакова Е. От локализации к глобальному признанию: стратегия для модных брендов // РИА Новости. 2025. 28 авг. URL: <https://ria.ru/20250828/moda-2038177413.html> (дата обращения: 20.12.2025).
3. Волкова Е. В. Влияние брендинга на экспортные возможности промышленных предприятий // Фундаментальные исследования. 2004. № 5. С. 64–66. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=5674> (дата обращения: 21.12.2025).
4. Фейлинг Т. Б., Каткова Т. В., Третьяк В. В. Современный брендинг. Часть 1: учебное пособие. Санкт-Петербург: РГГМУ, 2022. 178 с. URL: [http://elib.rshu.ru/files\\_books/pdf/rid\\_0a80f9d6af2344bc811915b5b9e39060.pdf](http://elib.rshu.ru/files_books/pdf/rid_0a80f9d6af2344bc811915b5b9e39060.pdf) (дата обращения: 20.12.2025).
5. Калмыкова, Р. А. Брендинг: основные проблемы развития в России // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III Междуна. науч. конф. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г. Санкт-Петербург: Заневская площадь, 2014. С. 170–172. URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/131/6779> (дата обращения: 20.12.2025).
6. Куцевал Т. А. Позиционирование российских брендов на модном рынке на фоне ухода зарубежных марок // Вестник науки. 2025. № 1 (82). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pozitsionirovanie-rossiyskih-brendov-na-modnom-rynke-na-fone-uhoda-zarubezhnyh-marok> (дата обращения: 21.12.2025).
7. Котова Е. Российский экспорт с 2024 по 2030 годы: меры господдержки // Russia's Pivot to Asia. 2025. 7 июня. URL: <https://russiaspivottoasia.com/russian/rossijskij-eksport-s-2024-po-2030-gody-mery-gospodderzhki/> (дата обращения: 22.12.2025).
8. Храпов В. Е., Васильев А. М., Турчанинова Т. В., Вопиловский С. С. Состояние и тенденции рыбохозяйственной деятельности в Северном бассейне: проблемы и перспективы: монография. Апатиты: Издательство ФИЦ КНЦ РАН, 2024. 193 с. ISBN 978–5–91137–506–5. doi: 10.37614/978.5.91137.506.5. URL: [https://rio.ksc.ru/data/documents/15\\_Hrapov\\_2024.pdf](https://rio.ksc.ru/data/documents/15_Hrapov_2024.pdf) (дата обращения: 21.12.2025).
9. Чернышева А. М., Дегтерева Е. А., Зобов А. М. Роль региональных брендов в позиционировании национального бренда России с учетом современной геополитической ситуации // Практический маркетинг. 2023. № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-regionalnyh-brendov-v-pozitsionirovanii-natsionalnogo-brenda-rossii-s-uchetom-sovremennoy-geopoliticheskoy-situatsii> (дата обращения: 22.12.2025).
10. Бодрова О. А. Мурманская область в поисках региональных брендов: к вопросу о теории и практике территориального брендинга // Труды Кольского научного центра РАН. 2019. № 2 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/murmanskaya-oblast-v-poiskah-regionalnyh-brendov-k-voprosu-o-teorii-i-praktike-territorialnogo-brendirovaniya> (дата обращения: 22.12.2025).
11. Macrae, C. Right Side Up — Building Brands in the Age of the Organised Consumer. J Brand Manag 9, 215–217 (2002). URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540071> (дата обращения: 22.12.2025).
12. Гуцалов, А. А. Территориальный брендинг: в поисках стратегии развития // Культурное наследие Северного Кавказа как ресурс межнационального согласия: сборник научных статей по итогам международного научного форума. с. Кабардинка, г. Геленджик, 12–14 октября 2018 года. Москва: Институт наследия, 2019. С. 210–222.
13. Литвинова Н. Ю., Пономарева А. А. Моделирование экономических рисков в условиях неопределенности арктических логистических систем // Управленческий учет. 2023. № 4. С. 157–165. URL: <https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/5571> (дата обращения: 21.12.2025).
14. Иванова Т. С. Экологическая политика добывающих компаний Арктики // Арктика XXI век. 2022. № 3 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekologicheskaya-politika-dobyvayuschih-kompaniy-arktiki> (дата обращения: 22.12.2025).
15. Амирова Н. Р., Саргина Л. В., Кондратьева Я. Э. Циркулярная экономика: возможности и барьеры // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2021. № 3. С. 187–201. DOI: 10.21685/2072–3016–2021–3–17.
16. Государственный доклад «О состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации» (разделы по Арктической зоне). Регулярные издания Минприроды России. URL: [https://www.mnr.gov.ru/docs/o\\_sostoyanii\\_i\\_ob\\_okhrane\\_okruzhayushchey\\_sredy\\_rossiyskoy\\_federatsii/gosudarstvennyy\\_doklad\\_o\\_sostoyanii\\_i\\_ob\\_okhrane\\_okruzhayushchey\\_sredy\\_rossiyskoy\\_federatsii\\_v\\_2024\\_/](https://www.mnr.gov.ru/docs/o_sostoyanii_i_ob_okhrane_okruzhayushchey_sredy_rossiyskoy_federatsii/gosudarstvennyy_doklad_o_sostoyanii_i_ob_okhrane_okruzhayushchey_sredy_rossiyskoy_federatsii_v_2024_/) (дата обращения: 22.12.2025).

## Токенизация в российском банковском секторе: барьеры развития и парадокс ликвидности

Лейбман София-Евгения Вадимовна, студент магистратуры  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

*В статье анализируется развитие рынка цифровых финансовых активов в России с акцентом на выявление структурных барьеров, препятствующих массовому внедрению токенизации. Предлагается авторская классификация барьеров (институциональные, инфраструктурные, поведенческие) и формулируется гипотеза «парадокса ликвидности» — ситуации, при которой быстрый рост первичного рынка ЦФА сочетается с практически отсутствующим вторичным оборотом. На основе статистических данных за 2022–2025 гг. проводится сравнительный анализ российской и западной моделей токенизации, оцениваются перспективы интеграции ЦФА с инфраструктурой цифрового рубля.*

**Ключевые слова:** цифровые финансовые активы, токенизация, парадокс ликвидности, барьеры развития, цифровой рубль, распределённый реестр.

Рынок цифровых финансовых активов в России демонстрирует впечатляющую динамику: объём выпусков вырос с 44–60 млрд рублей в 2023 году до 346–594 млрд рублей в 2024-м — то есть увеличился в 6–9 раз за один год [6]. Количество владельцев токенов удвоилось и превысило 108 тысяч человек. Три платформы — А-Токен (Альфа-Банк), Мастерчейн и Сбербанк — контролируют около 85 % рынка. Казалось бы, токенизация успешно встраивается в финансовую систему.

Однако за этими цифрами скрывается парадокс. Более 98 % выпусков приходится на простые денежные требования — фактически краткосрочные облигации, которые инвесторы держат до погашения. Вторичный рынок практически отсутствует. Получается странная картина: инструмент, созданный для повышения ликвидности и ускорения оборота активов, используется преимущественно как статичный аналог депозита. Почему так происходит? Какие барьеры мешают раскрыть потенциал токенизации? Эти вопросы определяют проблемное поле настоящего исследования.

**1. Правовая модель: достижения и пробелы.** Федеральный закон № 259-ФЗ [1], вступивший в силу в январе 2021 года, заложили фундамент регулирования. Впервые в российском праве появилось легальное определение ЦФА как цифровых прав, включающих денежные требования, возможность осуществления прав по эмиссионным ценным бумагам и права участия в капитале непубличного акционерного общества. Параллельно статья 141.1 ГК РФ закрепила общую категорию цифровых прав [3].

На практике, впрочем, закон заработал не сразу. Первые реальные выпуски состоялись только летом 2022 года — через полтора года после принятия закона. К началу 2026 года в реестре Банка России числится около полутора десятков операторов информационных систем [12]. Это немного для страны с развитым банковским сектором. Для сравнения: в Европе количество лицензированных провайдеров криптоактивов исчисляется сотнями.

Главная правовая проблема — неопределённость налогового режима. Действующее законодательство не даёт чётких ответов на базовые вопросы: как учитывать доход

от ЦФА, в какой момент возникает налоговое обязательство, применяются ли льготы по долгосрочному владению. Эта неясность отпугивает институциональных инвесторов, для которых налоговые риски — серьёзный барьер входа. Как отмечают исследователи, правовое регулирование цифровой реальности требует формирования принципиально новых институциональных механизмов [10].

**2. Парадокс ликвидности: почему вторичный рынок не работает?** Здесь мы подходим к центральной проблеме. Токенизация теоретически должна повышать ликвидность активов — ведь токены можно дробить, передавать мгновенно, торговать круглосуточно. Банк международных расчётов в своём докладе подчёркивает потенциал токенизации для снижения транзакционных издержек и ускорения расчётов [7]. Однако российская практика показывает иное.

Предлагаю ввести понятие «парадокса ликвидности» применительно к рынку ЦФА. Суть его в следующем: инструмент, созданный для повышения оборачиваемости активов, в реальности используется как неликвидный аналог депозита или облигации с удержанием до погашения. Причины этого парадокса можно разделить на три группы.

Во-первых, институциональные барьеры. Отсутствие единой торговой площадки для ЦФА означает, что каждая платформа работает изолированно. Нет механизма межоператорских переводов токенов — купив ЦФА на одной платформе, вы не можете продать его на другой. Это всё равно что иметь акции, которые торгуются только на одной бирже без возможности перевода.

Во-вторых, инфраструктурные барьеры. Отсутствие маркет-мейкеров, недостаточная глубина рынка, высокие спреды (там, где торги вообще происходят) — всё это делает вторичную продажу невыгодной. Проще дождаться погашения, чем продавать с дисконтом.

В-третьих, поведенческие барьеры. Инвесторы пока воспринимают ЦФА не как торгуемый инструмент, а как альтернативу депозиту с фиксированной доходностью. Отчасти это объясняется структурой рынка: 98 % выпусков — краткосрочные долговые токены со сроком пога-

шения от нескольких недель до года. Зачем продавать то, что скоро погасится?

**3. Сравнение с западной моделью.** Любопытно сравнить российский опыт с зарубежным. J. P. Morgan ещё в 2019 году запустил JPM Coin для межбанковских расчётов, а в 2023-м выпустил депозитный токен на публичном блокчейне. Гонконгское валютное управление (НКМА) в 2025 году перевело проект Ensemble из «песочницы» в стадию реальных пилотных расчётов с токенизированными депозитами [11].

Принципиальное отличие западной модели — фокус на токенизации депозитов и интеграции с CBDC. Токенизированный депозит остаётся обязательством банка, обеспечен системой страхования вкладов, но при этом может обращаться на блокчейне 24/7. В России же токенизация пошла по пути создания нового класса активов (ЦФА), отделённого от традиционной банковской инфраструктуры.

Справедливости ради: в 2024–2025 годах ВТБ и другие крупные банки начали экспериментировать с токенизированными депозитами для институциональных клиентов. Но пока это нишевые продукты, а не массовый инструмент. Вопрос, приведёт ли российская модель к тому же результату, что и западная, или останется локальной спецификой, остаётся открытым.

**4. Цифровой рубль: катализатор или конкурент?** Запуск цифрового рубля [2] создаёт новую переменную в уравнении. С одной стороны, платформа цифрового рубля поддерживает смарт-контракты [4], что теоретически позволяет автоматизировать расчёты по ЦФА. Исследователи отмечают потенциал синергии между CBDC и токенизированными активами [9]. С другой стороны, цифровой рубль может оттянуть на себя часть спроса на «безопасные» цифровые инструменты.

Пилотный проект, запущенный в августе 2023 года, к середине 2025-го охватил 15 банков и более 150 населённых пунктов. Проведено свыше 63 тысяч переводов и более 17 тысяч операций со смарт-контрактами. Цифры скромные, но для тестовой фазы — нормальные. Закон о массовом внедрении предусматривает обязательное подключение крупнейших банков с сентября 2026 года.

Ключевой вопрос: захотят ли участники рынка интегрировать расчёты по ЦФА с платформой цифрового рубля? Технически это возможно, но требует стандартизации протоколов и, главное, экономических стимулов. Пока таких стимулов регулятор не предложил. Банк России сосредоточен на продвижении цифрового рубля как платёжного инструмента, а не как инфраструктуры для рынка токенизированных активов.

**5. Классификация барьеров развития токенизации.** Обобщая проведённый анализ, предлагаю следующую

классификацию барьеров, препятствующих развитию токенизации в российском банковском секторе.

*Институциональные барьеры:* неопределённость налогового режима; отсутствие механизма межоператорского взаимодействия; ограничения для неквалифицированных инвесторов (частично сняты в 2024 году, но с лимитами); разрыв между регулированием ЦФА и традиционных ценных бумаг.

*Инфраструктурные барьеры:* фрагментация рынка между изолированными платформами; отсутствие единой торговой площадки; недостаток маркет-мейкеров и ликвидности; высокие технические требования к операторам.

*Поведенческие барьеры:* восприятие ЦФА как «сложного» инструмента; недоверие к блокчейн-технологиям; привычка к традиционным формам инвестирования; низкая осведомлённость розничных инвесторов [8].

Данная классификация позволяет систематизировать разрозненные проблемы и определить приоритеты регуляторной политики. На мой взгляд, первоочередного внимания требуют институциональные барьеры — прежде всего налоговая определённость и механизм интероперабельности платформ.

## Заключение

Рынок ЦФА в России переживает этап количественного роста при качественной стагнации. Объёмы выпусков растут, но вторичный рынок не формируется, структура инструментов остаётся примитивной (преобладание краткосрочных долговых токенов), интеграция с банковской инфраструктурой — поверхностной.

Выявленный «парадокс ликвидности» — использование инструмента повышения ликвидности в качестве неликвидного актива — объясняется комплексом институциональных, инфраструктурных и поведенческих барьеров. Преодоление этих барьеров требует скоординированных действий регулятора, банков и технологических провайдеров.

Цифровой рубль может стать катализатором развития, если регулятор предложит механизмы интеграции расчётов по ЦФА с платформой CBDC. Однако пока такие механизмы не обозначены даже в концептуальных документах [5].

Прогнозы операторов о достижении рынком ЦФА объёма в 1 трлн рублей к 2025 году и 5–10 трлн к 2028-му выглядят амбициозно, но достижимо — при условии устранения ключевых барьеров. Без этого рынок рискует остаться нишевым сегментом, интересным узкому кругу корпоративных эмитентов и профессиональных инвесторов.

## Литература:

1. Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. — 2020. — № 31. — Ст. 5018.

2. Федеральный закон от 24.07.2023 № 340-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. — 2023. — № 31. — Ст. 5767.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 08.08.2024). Статья 141.1.
4. Концепция цифрового рубля // Банк России. — М., 2021. — 35 с.
5. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2024–2026 годы // Банк России. — М., 2023. — 112 с.
6. Обзор ключевых показателей профессиональных участников рынка ценных бумаг // Банк России. — М., 2024. — № 4. — С. 12–18.
7. Bank for International Settlements. Annual Economic Report 2024. Chapter III: The future of tokenisation. — Basel: BIS, 2024. — P. 71–85.
8. Сидоренко Э. Л. Правовой статус криптовалюты и цифровых финансовых активов // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. — 2021. — № 5. — С. 47–59.
9. Кочергин Д. А., Янгирова А. И. Цифровые валюты центральных банков: ключевые характеристики и направления влияния // Вопросы экономики. — 2022. — № 4. — С. 68–89.
10. Хабриева Т. Я., Черногор Н. Н. Право в условиях цифровой реальности // Журнал российского права. — 2018. — № 1. — С. 85–102.
11. Санникова Л. В., Харитонов Ю. С. Цифровые активы и цифровые технологии в гражданском праве России: монография. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 128 с.
12. Реестр операторов информационных систем // Банк России [Электронный ресурс]. — URL: <https://cbr.ru/registries/infosys/> (дата обращения: 06.01.2026).

## Стратегии цифрового банкинга в России: тенденции 2020–2025 гг. и авторская модель оценки стратегической зрелости

Лейбман София-Евгения Вадимовна, студент магистратуры  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

*В статье систематизированы ключевые тенденции цифрового банкинга в России в 2020–2025 гг. и показано, что конкуренция смещается от развития отдельных цифровых каналов к построению платформенных моделей на базе СБП, открытых API и инфраструктуры цифрового рубля. На основе анализа регуляторных документов и отраслевой статистики предложена авторская типология стратегий цифрового банкинга и разработан индекс стратегической зрелости (ИСЗ), объединяющий показатели клиентского опыта, сквозной автоматизации процессов, открытости (API/партнерства) и операционной устойчивости. Полученные выводы могут быть использованы банками для выбора приоритетов цифровой трансформации и построения системы KPI, а также для сопоставимого мониторинга прогресса цифровых программ.*

**Ключевые слова:** цифровой банкинг, Система быстрых платежей, открытые API, цифровой рубль, *embedded finance*, киберустойчивость, операционная надежность, стратегия банка

За последние пять лет цифровые сервисы перестали быть «дополнительным каналом» обслуживания и стали ядром розничных и значительной части корпоративных банковских операций. По данным Банка России, в 2024 году доля безналичных платежей в розничном обороте достигла 85,8 %, а платежная инфраструктура продолжила трансформацию за счет развития СБП и расширения пилота цифрового рубля [1]. Масштаб и повседневность цифровых операций повышают требования к надежности, безопасности и скорости вывода продуктов, одновременно усиливая роль регулирования, стандартизации и межбанковской совместимости.

Цель статьи — обобщить основные драйверы и ограничения развития цифрового банкинга в России в 2020–2025 гг. и предложить прикладной инструмент для оценки

стратегической зрелости цифровой трансформации банка. Для достижения цели использованы методы сравнительного анализа, систематизации и экспертного обобщения данных официальной статистики и нормативных документов.

Научная новизна исследования заключается в разработке (1) типологии стратегий цифрового банкинга (канальная, сценарная, платформенная, экосистемная и инфраструктурная), учитывающей российскую инфраструктурнорегуляторную специфику (СБП, поэтапное внедрение цифрового рубля, стандарты открытых API), и (2) индекса стратегической зрелости (ИСЗ), позволяющего сопоставимо оценивать прогресс цифровых программ по четырем измерениям: «клиент», «процессы», «платформа», «устойчивость».



1. Драйверы цифрового банкинга в России (2020–2025 гг.)

Первый драйвер — развитие национальной платежной инфраструктуры и рост доли мгновенных переводов и платежей. В 2024 году через СБП прошло более 13,4 млрд транзакций на сумму 69,5 трлн руб., а ежедневное число операций в IV квартале достигало в среднем 45 млн [3; 4]. СБП стала не только каналом P2Pпереводов, но и полноценным платежным инструментом в торговосервисной сети: к началу 2025 года оплату через СБП принимали около 2,2 млн предприятий [3].

Второй драйвер — регуляторные инициативы, которые задают «рамку» цифровых экосистем. Пилот цифрового рубля постепенно расширяется, а задача его масштабирования подкрепляется нормативными изменениями. Федеральный закон от 23.07.2025 № 248ФЗ закрепил поэтапное внедрение расчетов в цифровых рублях и использование универсального платежного кода (универсального QRкода) с 1 сентября 2026 года [5]. В отчете Банка России «Цифровой рубль: текущий статус проекта» отмечается, что проект цифрового рубля стартовал с публикации Концепции в 2021 году и развивается как инфраструктурная инновация, предполагающая новые сценарии (включая смартконтракты) [6; 7].

Третий драйвер — стандартизация открытых интерфейсов и переход к модели управляемого обмена данными («open banking/open finance»). Банк России развивает направление открытых API и, в частности, указывает на создание платформы коммерческих согласий на базе портала «Госуслуги» как инфраструктурного элемента для

безопасного предоставления доступа к данным по воле клиента [8]. Параллельно формируются технические стандарты: опубликован стандарт «Открытые программные интерфейсы. Общие положения» (версия 2.0.0), предусматривающий единые подходы к описанию API и требованиям к взаимодействию участников [9]. Международная практика также подтверждает, что гармонизация APIстандартов является ключевым условием масштабируемости open bankingsценариев [10].

Наконец, поведенческий фактор: мобильный банк фактически стал «главным окном» взаимодействия клиента с финансовыми услугами. По данным НАФИ, в 2024 году доля пользователей мобильного банковского приложения достигла 74 % (рост на 4 п.п. за год) [2]. Это означает, что качество мобильного опыта (скорость, надежность, персонализация) напрямую влияет на удержание клиента и структуру трафика по всем каналам ДБО.

2. Типология стратегий цифрового банкинга

В условиях высокой зрелости базовых цифровых сервисов (переводы, платежи, дистанционное открытие продуктов) стратегический выбор банка все чаще определяется не перечнем функций в приложении, а архитектурой ценностного предложения и способом встраивания банка во внешние сценарии клиента. На основе анализа практики рынка и регуляторных трендов предлагается выделить пять «чистых» типов стратегий цифрового банкинга (канальная, сценарная, платформенная, экосистемная и инфраструктурная), которые на практике могут комбинироваться.

Таблица 1. Типология стратегий цифрового банкинга и ключевые управленческие KPI

Тип стратегии	Стратегическая цель	Ключевые инструменты	Основные риски	Примеры KPI
Канальная (mobilefirst)	Удержание и рост активной базы в цифровых каналах	UXредизайн, PFM, персонализация, чат-боты/AIассистенты	Коммодитизация функций, рост стоимости привлечения	DAU/MAU, NPS, доля активных цифровых клиентов, конверсия в продукты
Сценарная (endtoend)	Снижение стоимости обслуживания и ускорение timetoyes/timeto-cash	Сквозная автоматизация (STP), BPM, цифровые офисы, роботизация	Операционные сбои, некорректные модели скоринга	Costtoserve, доля STP, время рассмотрения заявки, доля самообслуживания
Платформенная (APIbanking)	Рост доходов через партнерства и embedded finance	APIвитрина, управление согласиями, партнерская аналитика, SDK/песочницы	Риски утечек данных, сложность управления SLA	Число партнеров/интеграций, APIтрафик, выручка от B2B2Cсценариев, SLA по API
Экосистемная (beyond banking / superapp)	Удержание клиента в «жизненных» сценариях и рост CLTV / share of wallet за счет нефинансовых сервисов	Суперапп, подписка и лояльность, витрина партнеров, embedded finance в нефинансовых сценариях, единый ID/согласия	Антимонопольные и репутационные риски, концентрация данных, конфликт интересов, высокая капиталоёмкость	Ecosystem MAU, доля клиентов с ≥1 нефинансовым сервисом, GMV/партнерская выручка, crosssell rate, retention/CLTV

Таблица 1 (продолжение)

Тип стратегии	Стратегическая цель	Ключевые инструменты	Основные риски	Примеры KPI
Инфраструктурная (CBDC/QRready)	Готовность к новым платежным «рельсам» и нормативным требованиям	Интеграция цифрового рубля, универсальный QR, новые расчетные сценарии	Регуляторные/технологические риски, нагрузка на ИТ-ландшафт	Доля платежей на новых рельсах, стоимость обработки платежа, доля ошибок, скорость подключения мерчантов

Примечание. Составлено автором.

Предложенная типология подчеркивает, что «цифровой банкинг» не сводится к разработке приложения: зрелая стратегия включает одновременно процессы (операционная эффективность), данные (персонализация и контроль рисков), внешние интеграции (партнерские сценарии) и устойчивость инфраструктуры. Следовательно, оценка успешности цифровой трансформации должна выходить за рамки продуктовых метрик и учитывать надежность и управляемость цифрового контура.

3. Авторская модель оценки стратегической зрелости: индекс ИСЗ

Для сопоставимой оценки прогресса цифровых программ предлагается использовать индекс стратегической зрелости цифрового банкинга (ИСЗ). Индекс строится на четырех блоках показателей, каждый из которых отражает отдельное измерение стратегии:

- Клиент (D — demand/experience): проникновение цифровых каналов, удовлетворенность и вовлеченность.
- Процессы (P — process): доля сквозной автоматизации и операционная эффективность.
- Платформа (O — openness): степень открытости и монетизации партнерских интеграций.
- Устойчивость (R — resilience): киберустойчивость и непрерывность критических процессов.

В базовом варианте индекс рассчитывается как средневзвешенное значение нормированных субиндексов:

$$ИСЗ = wD \cdot D + wP \cdot P + wO \cdot O + wR \cdot R,$$

где  $wD + wP + wO + wR = 1$ .

Весовые коэффициенты могут задаваться банком исходя из бизнесмодели и рискпрофиля. Для российского рынка целесообразно повышать вес блока «устойчивость» из-за высокой активности кибермошенников и значимости бесперебойности цифровых каналов. Так, Банк России фиксирует рост объема операций без добровольного согласия клиентов, при этом отмечая, что развитие антифродпроцедур позволило предотвратить в 2024 году мошеннические операции на сумму 13 508,04 млрд руб. и заблокировать 72,17 млн попыток [11].

Практическая полезность ИСЗ заключается в том, что он связывает продуктовые и технологические инициативы с измеримым управленческим контуром: банку

проще формировать портфель проектов, назначать владельцев показателей и «снимать» эффект трансформации на уровне правления. Кроме того, ИСЗ позволяет избежать типичной ошибки, когда цифровизация оценивается только по росту онлайнпродаж при одновременном ухудшении надежности или росте операционных рисков. В части устойчивости ориентиром выступают требования к операционной надежности, закрепляемые в нормативных актах Банка России (в частности, Положение № 850П, действующее с 2025 года) [12].

4. Авторские выводы и практические рекомендации

С учетом рассмотренных драйверов и предложенной модели оценки можно сформулировать ряд выводов, представляющих практический интерес для банков и финтехпартнеров.

- 1) Платежная инфраструктура (СБП, QRплатежи) становится «общим слоем» рынка, поэтому устойчивое конкурентное преимущество все чаще создается за счет сценариев (endtoend) и данных, а не за счет базовых платежных функций [1; 3].
- 2) Поэтапное внедрение цифрового рубля и универсального платежного кода формирует для банков новую повестку готовности: важными становятся архитектура интеграции, нагрузочное тестирование и изменение процессов мерчантэквайринга [5; 6].
- 3) Переход к open banking/open finance требует не только разработки API, но и создания управляемого контура согласий и ответственности. Участие регулятора в формировании инфраструктуры коммерческих соглашений снижает барьеры для масштабирования модели, но повышает требования к управлению данными и информационной безопасности [8; 9].
- 4) Рост мошенничества делает антифрод и киберустойчивость частью продуктовой ценности: клиент воспринимает надежность и безопасность как элемент качества сервиса. Следовательно, KPI цифровых команд должны включать метрики предотвращенного ущерба и устойчивости критических процессов [11; 12].
- 5) Для управления трансформацией целесообразно использовать интегральный показатель (например, ИСЗ), который одновременно отражает прогресс в клиентском

опыте, процессной эффективности, платформенности и устойчивости. Это снижает риск «локальной оптимизации» отдельных метрик и позволяет согласовать цифровую стратегию с рискаппетитом банка.

Таким образом, цифровой банкинг в России в 2020–2025 гг. прошел этап ускоренного роста и институциона-

лизации: развитие СБП, стандартизация API и подготовка к массовому обороту цифрового рубля меняют требования к стратегиям банков. Наиболее жизнеспособными в среднесрочной перспективе становятся гибридные стратегии, сочетающие сценарную автоматизацию, платформенную открытость и усиление операционной устойчивости.

#### Литература:

1. Банк России. Итоги работы Банка России 2024: развитие системы платежей и расчетов. — Текст: электронный // Банк России: официальный сайт. — URL: [https://cbr.ru/about\\_br/publ/results\\_work/2024/razvitie-sistemy-platezhey-i-raschetov/](https://cbr.ru/about_br/publ/results_work/2024/razvitie-sistemy-platezhey-i-raschetov/) (дата обращения: 02.01.2026).
2. Аналитический центр НАФИ. Доля пользователей мобильного банка растет, но россияне становятся менее бдительными. — Текст: электронный // НАФИ: официальный сайт. — URL: <https://nafi.ru/analytics/dolya-polzovateley-mobilnogo-banka-rastet-no-rossiyane-stanovyatsya-menee-bditelnymi/> (дата обращения: 04.01.2026).
3. Банк России. Переводы и покупки через СБП обновляют рекорды: итоги 2024 года. — Текст: электронный // Банк России: официальный сайт. — URL: <https://cbr.ru/press/event/?id=23333> (дата обращения: 15.12.2025).
4. Банк России. СБП: основные показатели (IV квартал 2024). — Текст: электронный // Банк России: официальный сайт. — URL: [https://www.cbr.ru/analytics/nps/sbp/4\\_2024/](https://www.cbr.ru/analytics/nps/sbp/4_2024/) (дата обращения: 18.12.2025).
5. Федеральный закон от 23.07.2025 № 248ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». — Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202507230045> (дата обращения: 18.12.2025).
6. Банк России. Цифровой рубль: текущий статус проекта (30.06.2025). — Текст: электронный // Банк России: официальный сайт. — URL: [https://cbr.ru/content/document/file/177415/digital\\_ruble\\_30062025.pdf](https://cbr.ru/content/document/file/177415/digital_ruble_30062025.pdf) (дата обращения: 18.12.2025).
7. Банк России. Концепция цифрового рубля (08.04.2021). — Текст: электронный // Банк России: официальный сайт. — URL: [https://www.cbr.ru/content/document/file/120075/concept\\_08042021.pdf](https://www.cbr.ru/content/document/file/120075/concept_08042021.pdf) (дата обращения: 06.01.2026).
8. Банк России. Открытые API. — Текст: электронный // Банк России: официальный сайт. — URL: <https://www.cbr.ru/fintech/api/> (дата обращения: 06.01.2026).
9. Банк России. Стандарт «Открытые программные интерфейсы. Общие положения» (версия 2.0.0). — Текст: электронный // Банк России: официальный сайт. — URL: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/185555/20251219\\_od\\_2887\\_1.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/185555/20251219_od_2887_1.pdf) (дата обращения: 05.01.2026).
10. Committee on Payments and Market Infrastructures. Promoting the harmonisation of application programming interfaces (APIs) for data sharing in the financial sector. — Text: electronic // BIS. — URL: <https://www.bis.org/cpmi/publ/d224.pdf> (accessed: 05.01.2026).
11. Банк России. Обзор операций, совершенных без добровольного согласия клиентов финансовых организаций, 2024 год. — Текст: электронный // Банк России: официальный сайт. — URL: [https://cbr.ru/analytics/ib/operations\\_survey/2024/](https://cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2024/) (дата обращения: 22.12.2025).
12. Банк России. Вестник Банка России № 19 (2550) от 25.04.2025: официальные документы (Положение Банка России от 13.01.2025 № 850П). — Текст: электронный // Банк России: официальный сайт. — URL: <https://www.cbr.ru/Queries/XsltBlock/File/87500/-1/2550> (дата обращения: 22.12.2025).

## Дроны в дорожном хозяйстве муниципалитета: регламент применения для обследования и приёмки работ, экономия времени и снижение дефектов

Матичак Мария Андреевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Тараторин Евгений Викторович, кандидат педагогических наук, доцент  
Московский международный университет

*Муниципальный заказчик контролирует качество дорожных работ при большой протяжённости сети, сезонных ограничениях обследования и необходимости формировать доказательную базу для приёмки и гарантийного мониторинга. В статье предложен регламент применения беспилотных летательных аппаратов для обследования и приёмки. Описаны порядок планирования съёмки, состав цифровых результатов, правила дефектовки с координатной привязкой и интеграция материалов в приёмочную документацию. Обосновано, за счёт каких механизмов стандартизированная съёмка ускоряет подтверждение объёмов, сокращает число выездов и уменьшает долю пропущенных дефектов.*

**Ключевые слова:** муниципальные дороги, БПЛА, ортофотоплан, исполнительная документация, приёмочная комиссия, контроль качества, ГИС.

Муниципальный контроль дорожных работ традиционно строится на выездах, визуальном осмотре покрытия, выборочных промерах и фотофиксации с земли. При протяжённых объектах комиссия распределяет внимание между множеством зон риска. Наибольшие вопросы обычно вызывают примыкания, сопряжения карт, водоотводные элементы, участки остановок, съезды и локальные ремонты. Сезонные условия вводят дополнительные ограничения. Снег и наледь закрывают поверхность. Высокая влажность и слабая освещённость затрудняют выявление трещин и выкрашивания. В результате растёт вероятность разночтений по объёмам и качеству и увеличивается число повторных проверок.

Беспилотники позволяют перейти от фрагментарных доказательств к сплошному покрытию объекта наблюдения. Геопривязанные фото и видео дополняют контрольные измерения, а ортофотопланы и 3D материалы дают возможность анализировать объект в камеральных условиях и возвращаться к любой точке трассы при возникновении вопросов.

Цифровая фиксация должна встраиваться в действующую процедуру приёмки без изменения правовой логики. Стандарт по требованиям к приёмке предусматривает приложения в виде ведомости дефектов, ведомости контрольных измерений и испытаний, а также ситуационной схемы и фотодокументов. Такой состав приложений позволяет включать материалы БПЛА как часть комплекта, передаваемого комиссии и прилагаемого к акту приёмки. [1, с.21]

Производственный контроль и условия выполнения операций закреплены в сводах правил по дорожным работам. Там задаются требования к подготовке основания и ограничения зимнего периода. Положения можно использовать как критерий допустимости обследования, съёмка планируется при открытой поверхности и пригодности визуального контроля. [2, с.13] Тогда ортофото и фототаблицы становятся инструментом документирования соблюдения требований по контролю и приёмке, а не декоративным дополнением.

Регламент целесообразно утвердить локальным актом заказчика с областью применения, обследование до начала работ, промежуточный контроль стадий, которые позднее сложно проверить, итоговая приёмка, гарантийный мониторинг. В документе фиксируются цели, доказательная фиксация состояния и хода работ, ускорение подтверждения объёмов, снижение дефектности за счёт раннего выявления отклонений.

Запуск съёмки рекомендуется привязать к условиям, при которых эффект максимален. К ним относятся протяжённость объекта выше установленного порога, жалобы жителей, ремонт на маршрутах общественного транспорта, реконструкция участков с водопропускными сооружениями, спор по объёмам, контроль устранения замечаний. Такой подход снижает число формальных вылетов и поддерживает управляемость процедуры.

Роли распределяются следующим образом. Координатор от заказчика утверждает полётное задание и принимает результат. Оператор выполняет полёты и передаёт первичные материалы. Камеральный специалист формирует ортофотоплан и измеримые продукты. Секретарь комиссии ведёт комплект приёмочных материалов. Ответственный за реестр дефектов управляет статусами замечаний и сроками устранения.

Планирование работ опирается на отраслевые рекомендации по аэрофототопографическим работам с применением беспилотников. На подготовительном этапе выполняются сбор исходных данных, проектирование полётного задания, планирование контрольных точек и опознаков, выбор площадок взлёта и посадки, оценка метеословесных условий. [3, с.11]

Унифицированный перечень выдачи предотвращает ситуацию, когда передаётся видео, непригодное для измерений и последующей верификации. Минимальный пакет для приёмки и обследования включает следующие материалы:

- ортофотоплан в заданной системе координат;
- облако точек или цифровая модель поверхности при необходимости 3D анализа кюветов, откосов и примыканий;
- видеопролёт по трассе с привязкой к пикетажу;
- фототаблица дефектов с номером, координатами, описанием и масштабной линейкой;
- карта контрольных точек и выборочных измерений;
- журнал полёта и метаданные съёмки;
- протокол камеральной обработки с оценкой точности и перечнем исходных материалов.

Отдельно полезно закрепить правила именования файлов, форматы экспорта для ГИС, структуру архива контракта и сроки хранения. Наличие единого архива снижает зависимость от кадровых изменений в подразделениях заказчика.

Перед выездом комиссия формирует перечень зон контроля и маршруты наземных проверок. После выполнения полёта камеральная группа подготавливает ортофотоплан и карту дефектов. Далее комиссия сопоставляет наблюдения с исполнительной документацией и выборочно подтверждает спорные места наземными измерениями. При выявлении замечаний дефекты получают статусы устранить, наблюдать, повторная проверка.

После исправлений выполняется повторная фиксация по тем же участкам. Повторяемость уменьшает вероятность спорных трактовок и снижает число повторных выездов, так как контроль устранения строится на сопоставимых материалах.

Экономия времени достигается за счёт сокращения ручных операций на трассе и переноса анализа в камеральные условия. При традиционном контроле много времени уходит на перемещения по объекту, поиск точек про-



мера и привязку фото. БПЛА формирует непрерывный координатный ряд снимков, к которому можно возвращаться без повторного выезда.

Снижение дефектности обеспечивается сплошным покрытием и контролем протяжённых участков вместо отдельных точек. Благодаря этому легче выявлять нарушения водоотвода, просадки у примыканий, деформации обочин, неравномерность уплотнения, которые часто остаются незамеченными при выборочном осмотре. Высокая детализация и повторяемость съёмки при корректной организации работ подтверждаются обзором по применению БПЛА в фотограмметрии. [4, с.83] Повторяемость усиливает доказательность материалов при взаимодействии с подрядчиком.

Проверка объёмов работ упрощается за счёт ортофото и 3D продуктов. Подтверждаются площади фрезерования и укладки, протяжённость укрепления обочин, геометрия примыканий. Исследования применения UAV

в строительных проектах показывают применимость 3D данных для контроля земляных работ и сопоставления факта с проектом при корректной съёмке и обработке. [5, с.6] Та же логика переносима на дорожный объект, где геометрия и качество водоотвода напрямую влияют на долговечность покрытия.

Регламентированное применение БПЛА в дорожном хозяйстве муниципалитета формирует воспроизводимую технологию обследования и приёмки. Координатная дефектовка и цифровой архив повышают прозрачность контроля, ускоряют подтверждение объёмов, сокращают число выездов и уменьшают долю пропущенных недоделок. Интеграция материалов БПЛА в состав приёмочных приложений усиливает доказательную базу без изменения юридической конструкции приёмки и поддерживает гарантийный мониторинг на всём сроке ответственности подрядчика.

#### Литература:

1. ГОСТ 32755–2014. Дороги автомобильные общего пользования. Требования к проведению приемки в эксплуатацию выполненных работ. — М.: Стандартинформ, 2014. — 28 с.
2. СП 78.13330.2012. Автомобильные дороги. Актуализированная редакция СНиП 3.06.03–85 (с Изменением № 1). — М.: Минрегион России, 2013. — 67 с.
3. ОДМ 218.9.017–2019. Методические рекомендации по производству аэрофототопографических работ с использованием беспилотных летательных аппаратов при изысканиях в целях строительства и реконструкции автомобильных дорог. — М.: Федеральное дорожное агентство (Росавтодор), 2019. — 32 с.
4. Colomina I., Molina P. Unmanned aerial systems for photogrammetry and remote sensing: a review // ISPRS Journal of Photogrammetry and Remote Sensing. — 2014. — Vol. 92. — P. 79–97.
5. Siebert S., Teizer J. Mobile 3D mapping for surveying earthwork projects using an Unmanned Aerial Vehicle (UAV) system // Automation in Construction. — 2014. — Vol. 41. — P. 1–14.

## Оценка компетентности как ключевая детерминанта цены труда российских руководителей IT-проектов

Полоник Дарья Александровна, студент;

Горохова Елизавета Сергеевна, студент

Научный руководитель: Вихрова Анна Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент

МИРЭА — Российский технологический университет (г. Москва)

*В условиях стремительного развития IT-отрасли в России возрастает потребность в квалифицированных руководителях IT-проектов, способных обеспечивать эффективное управление, соблюдение сроков и достижение бизнес-целей. Цель данной статьи — исследовать компетентность как ключевую детерминанту формирования заработных плат руководителей IT-проектов в российской реальности. На основе анализа теоретических подходов к ценообразованию труда, обзора компетентностных моделей и изучения практик отечественных компаний рассматривается влияние уровня профессиональных и управленческих компетенций на величину вознаграждения специалистов. Авторы предлагают модель оценки взаимосвязи компетентности и уровня оплаты труда, а также проводят эмпирическое исследование рынка, опираясь на данные вакансий и экспертные опросы. Результаты подтверждают, что компетентностный профиль руководителя является значимым фактором, определяющим уровень заработной платы, и может использоваться организациями при формировании кадровой политики. Полученные выводы могут быть полезны HR-специалистам, руководителям IT-компаний и исследователям в области управления проектами.*

**Ключевые слова:** компетентность, управление IT-проектами, цена труда, вознаграждение персонала, кадровая политика, цифровая экономика, рынок IT-труда, компетентностный подход, профессиональные компетенции, оценка квалификации, мотивация сотрудников, HR-аналитика, российская IT-индустрия.

## Assessment of competence as a key determinant of the labor price for Russian IT project managers

Polonik Daria Aleksandrovna, student;

Gorokhova Elizaveta Sergeevna, student

Scientific advisor: Vikhrova Anna Sergeevna, phd in economics, associate professor  
Moscow Technological University

*With the rapid development of the IT industry in Russia, there is an increasing need for qualified IT project managers capable of ensuring effective management, meeting deadlines and achieving business goals. The purpose of this article is to explore competence as a key determinant of the formation of salaries of IT project managers in the Russian reality. Based on the analysis of theoretical approaches to labor pricing, a review of competence models and a study of the practices of domestic companies, the influence of the level of professional and managerial competencies on the remuneration of specialists is considered. The author offers a model for assessing the relationship between competence and salary, and conducts empirical market research based on job data and expert surveys. The results confirm that the competence profile of the head is a significant factor determining the salary level, and can be used by organizations in the formation of personnel policy. The findings can be useful for HR specialists, IT managers and executives and project management researchers.*

**Keywords:** competence, IT project management, the price of labor, staff remuneration, personnel policy, digital economy, IT labor market, competence approach, professional competencies, qualification assessment, employee motivation, HR analytics, Russian IT industry.

### Введение

Современное развитие цифровой экономики и активная трансформация производственных и управленческих процессов определяют возрастающую роль информационных технологий в обеспечении конкурентоспособности бизнеса. В этих условиях особое значение приобретает эффективное управление проектами, реализуемыми в секторе информационных технологий (ИТ), где ключевым ресурсом выступает человеческий капитал.

Руководитель ИТ-проекта является центральной фигурой проектной команды, от уровня его профессиональной компетентности зависят сроки реализации, качество результата, экономический эффект и устойчивость процессов внедрения цифровых решений.

На российском рынке труда наблюдается устойчивый спрос на квалифицированных руководителей проектов в сфере информационных технологий (менеджеров ИТ-проектов), при этом уровень заработной платы в данной категории существенно варьируется, что указывает на множественность факторов, влияющих на формирование цены труда. Традиционные методы расчёта вознаграждения, основанные на стаже, формальном образовании или средней рыночной вилке, оказываются недостаточными для объективной оценки вклада специалиста в успешность проекта. В связи с этим компетентностный подход приобретает актуальность как инструмент формирования обоснованного уровня оплаты труда.

Несмотря на наличие публикаций, посвящённых компетенциям и управлению проектами, вопрос оценки компетентности руководителей ИТ-проектов как детерминанты формирования цены труда в российских реалиях остаётся недостаточно исследованным. Это определяет

научную новизну и практическую значимость данного исследования.

Цель работы заключается в выявлении влияния уровня компетентности руководителя ИТ-проекта на формирование его заработной платы и разработке модели взаимосвязи компетентностного профиля и стоимости труда в условиях российского рынка.

### 1. Теоретические основы формирования цены труда в ИТ-сфере

Процесс установления уровня заработной платы можно рассматривать аналогично экономическому процессу: заработная плата — это «цена труда», которую организация «платит» за квалификацию и вклад работника. В экономической литературе выделяют различные подходы к формированию цены труда в зависимости от целей организации, характера деятельности и рыночных условий. Среди них — тарифная (или сдельная) системы, где оплата зависит от отработанного времени, объёма или качества выполненной работы; сдельно-премиальные системы, аккордные схемы и другие. Согласно ОКПДТР<sup>2</sup> выделяют повременную и сдельную формы оплаты труда, когда оплата зависит от отработанного времени или от объёма выполненных работ. В рамках представленных двух форм вводятся различные системы оплаты труда, позволяющие мотивировать персонал на качественное выполнение работы (например: сдельно-прогрессивная, повременно-премиальная, аккордная системы оплаты труда).

Однако в сфере информационных технологий ситуация усложняется: труд многих специалистов, особенно руководителей проектов, нельзя легко оценить по количеству «выработанных часов» или «штучных задач». Работа

<sup>2</sup> ОКПДТР — Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (принят и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 16 мая 2025 г. №423-ст)

носит комплексный, часто интеллектуально-творческий характер, зависит от качества планирования, коммуникаций, управления рисками и принятых решений. В таких условиях стандартные сделанные схемы оплаты теряют смысл, и цена труда всё чаще определяется не затратами времени, а ценностью, которую работник приносит компании — его квалификацией, компетенциями, опытом и способностью обеспечивать успех проектов [1].

Факторы, влияющие на уровень оплаты труда в IT-сфере, включают: спрос и конкуренцию на рынке труда, редкость и востребованность компетенций, сложность задач, уровень ответственности, региональное положение, масштабы и репутацию работодателя, а также экономическую ситуацию в отрасли. Важной теоретической основой является модель рынка труда, согласно которой работодатели могут быть вынуждены платить выше «чистой» рыночной ставки, чтобы стимулировать эффективную работу и предотвратить снижение усилий со стороны сотрудников — особенно когда объективно оценить сам труд затруднительно [2]. Таким образом, зарплата в IT-сфере становится скорее «ценностью за компетенции и результат», чем «вознаграждением за часы». Это отличает данный сектор от традиционных отраслей с рутинным, стандартизированным трудом, где легко установить норму и ставку.

## 2. Роль компетентности должности «руководитель IT-проектов» в управлении проектом

Управление IT-проектами требует от руководителя проекта (в международной практике — project manager, team lead и др.) сочетания разнообразных компетенций — как технических, так и управленческих, коммуникативных, организационных и личностных (надпрофессиональных навыков или soft-skills).

Технические компетенции важны для понимания сути проекта, сложности задач, оценки трудоёмкости, возможных рисков и технических ограничений. Руководитель, владеющий технической экспертизой, способен более точно оценивать сроки, ресурсы и принимать обоснованные решения.

Управленческие компетенции представляют собой навыки планирования, распределения задач, контроля, управления рисками, бюджетирования, управления временем (time-management). Они обеспечивают эффективность и четкость выполнения работ, координацию команды, позволяют использовать ресурсы рационально и делать цели достижимыми.

Коммуникативные компетенции и надпрофессиональные навыки происходят из личного опыта, характера, поведения. Они развиваются на протяжении всей жизни. К ним относятся: лидерство, мотивация команды, управление конфликтами, способность обучать, вдохновлять,

вести переговоры, управлять заинтересованными сторонами. Они критичны, поскольку IT-проект — это, как правило, коллективный продукт, требующий взаимодействия людей разных ролей. Эффективность этих компетенций часто прямо коррелирует с успешностью проекта: соблюдением сроков, качеством результата, удовлетворённостью заказчика, бюджетной дисциплиной, минимизацией рисков.

Таким образом, компетентность руководителя становится важнейшим ресурсом — и, соответственно, обоснованием для более высокой цены труда. Современные исследования рынка труда в сфере информационных технологий подтверждают, что востребованные навыки и компетенции коррелируют с более высоким уровнем вознаграждения [3, 4, 5].

## 3. Компетентностный подход как основа формирования цены труда

Компетентностный подход предполагает, что цена труда формируется не просто на основании стажа, формального образования или текущей позиции, а исходя из реально востребованных компетенций: знаний, навыков, опыта, ответственности, способности обеспечивать результат.

В традиционных моделях формирование цены труда часто опирается на формальные метрики: стаж, образование, должность, регион и отрасль, а также ориентируется на усредненные зарплатные границы (рыночные бенчмарки) для аналогичных позиций. Эти модели удобны, но они не всегда отражают фактическую ценность сотрудника, особенно в быстро меняющихся, инновационных областях. Компетентностная модель даёт более гибкий и адекватный подход: она учитывает, насколько человек способен эффективно управлять проектами, принимать решения, адаптироваться, решать нестандартные задачи, работать с людьми, обеспечивать качество и сроки выполнения проекта.

Рассмотрим механизм влияния компетенций на вознаграждение:

- 1) компании, заинтересованные в успехе проектов, готовы платить премии или повышенные ставки, чтобы привлечь и удержать компетентных руководителей (эффект «цена за редкость»);
- 2) руководители с высокими компетенциями дают компании конкурентное преимущество — повышают производительность, сокращают риски, оптимизируют ресурсы — что напрямую влияет на прибыль, поэтому их труд стоит дороже;
- 3) системы мотивации, основанные на результатах, ключевых показателях эффективности (KPI<sup>3</sup>), бонусах, отражают, что ценится не просто присутствие, а компетентность и эффективность.

<sup>3</sup> KPI (Key Performance Indicators) — числовые показатели деятельности, которые помогают измерить степень достижения целей или оптимальности процесса

Современные методики на основе анализа набора навыков для определенной вакансии и степени реализации позволяют прогнозировать, насколько навык или их сочетание влияет на уровень зарплаты [4, 5]. Следовательно, компетентностный подход представляется более справедливым и экономически обоснованным для формирования цены труда в IT-секторе по сравнению с традиционными схемами.

#### 4. Российская практика формирования цены труда

Рынок труда в сфере информационных технологий в России имеет свои особенности, которые влияют на формирование зарплат руководителей проектов. В последние годы российский рынок IT-специалистов демонстрирует устойчивый рост, сопровождающийся увеличением количества вакансий и расширением спроса на специалистов различного профиля.

По данным исследования, проведенного крупнейшей российской платформой онлайн-рекрутинга HeadHunter и цифровой консалтинговой компанией «Технократия», занимающейся разработкой цифровых решений, в 2022–2023 гг. число объявлений на ключевые позиции в сфере информационных технологий увеличилось более чем на 40 % [6], что коррелирует с масштабированием проектов и активным развитием цифровых инициатив.

Наиболее динамично развивается направление информационной безопасности, чему способствует рост киберугроз и переход компаний к импортозамещению. Однако быстрый приток кандидатов в популярные отрасли увеличивает риск последующего перенасыщения сегмента специалистами базового уровня. Отмечается также расширение сотрудничества компаний с образовательными организациями, что позволяет формировать кадровый резерв еще на стадии обучения. В IT сферу стремятся представители разных возрастных групп: почти поло-

вина — молодёжь до 24 лет, около 48 % — кандидаты до 34 лет, и свыше трети — специалисты старше 54 лет [7].

На ситуацию существенное влияние оказали пандемия COVID-19, ускорившая цифровизацию бизнеса, а также геополитическая нестабильность и санкционная политика, которые стимулировали отказ от зарубежных решений и развитие отечественных технологий [7].

Текущая структура рынка труда указывает на дисбаланс: при профиците младших специалистов (в международной классификации — Junior) ощущается нехватка разработчиков среднего и высокого уровня квалификации (middle, senior, lead). Быстрые онлайн-курсы создают иллюзию лёгкого входа в профессию, но зачастую формируют поток специалистов с недостаточной практической подготовкой. В результате перегретый рынок осложняет процесс найма, а работодатели предпочитают привлекать опытные кадры, обладающие не только технической базой, но и развитым набором надпрофессиональных навыков. Дополнительным фактором выступает экономическая рациональность: инвестиции в обучение окупаются только через 6 и более месяцев работы сотрудника, что снижает готовность компаний вкладываться в новичков.

Аналитическая сводка процентного соотношения числа соискателей и количестве вакансий по квалификационным уровням (грейдам) на кадровом рынке IT сферы представлена на рисунке 1 [7].

Кроме того, вакансии руководителей подразделений традиционно предполагают более высокие ставки, чем позиции разработчиков или рядовых специалистов, что отражает ценность управленческих и компетентностных навыков. По данным отраслевых исследований 2025 года, средняя зарплата IT-специалистов уровня «Ведущий специалист» (Lead) превышает среднюю зарплату «Младшего специалиста» (Junior) практически в 4 раза [8].

Средняя заработная плата по квалификациям IT-специалистов представлена на рисунке 2.

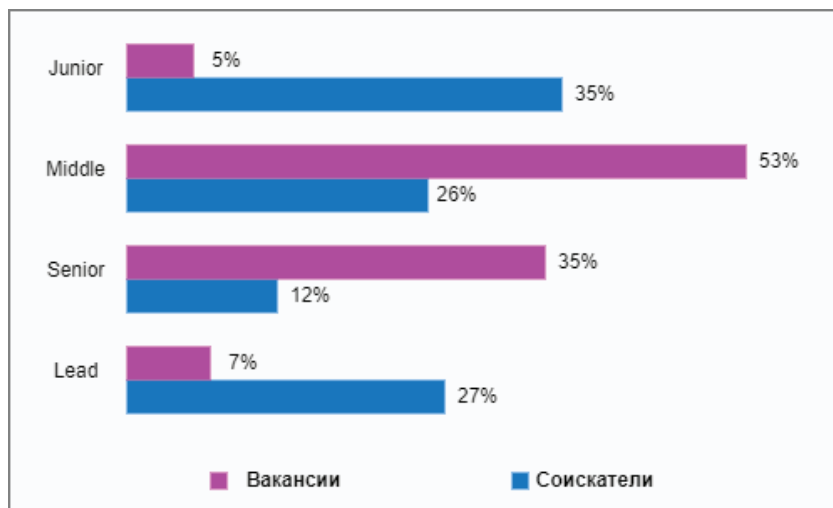


Рис. 1. Структура отечественного рынка труда в сфере информационных технологий (составлено авторами на основе [7])



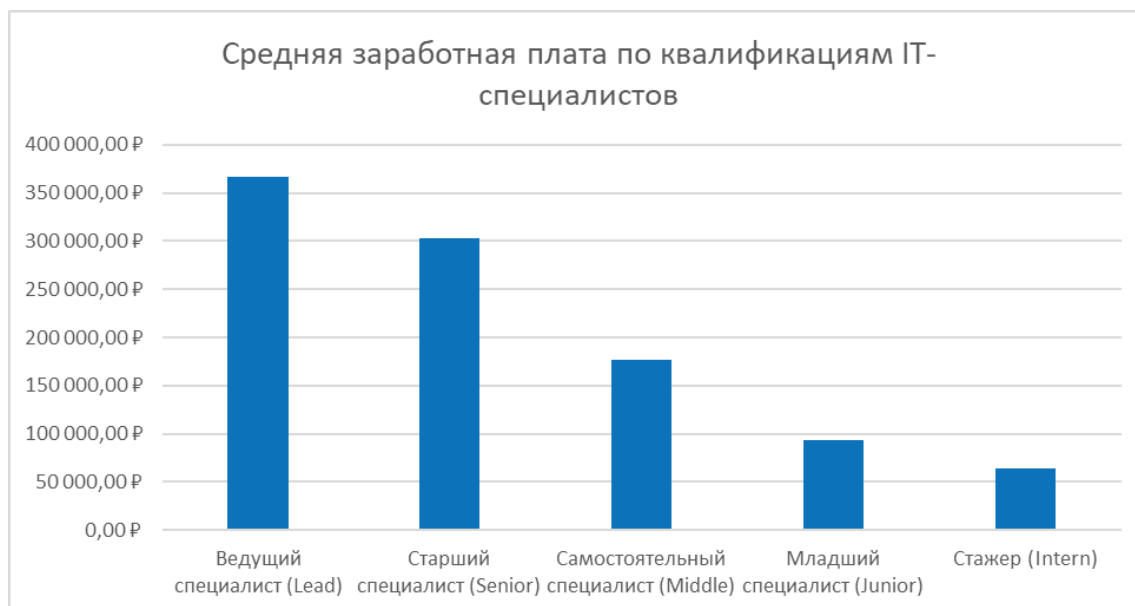


Рис. 2. Средняя заработная плата по квалификациям IT-специалистов (составлено авторами на основе [8])

Кроме того, работодатели всё чаще пересматривают свои подходы к найму: на фоне повышения зарплат, конкуренции за кадры и экономической нестабильности компании в ряде случаев предпочитают привлекать менее опытных специалистов, чтобы сократить расходы, что влияет на общую «вилку» зарплат.

Таким образом, на практике российские компании находятся в непростой ситуации: с одной стороны — необходимость привлечь и удержать квалифицированных руководителей проектов, с другой — ограниченность ресурсов и нестабильность рынка. В этих условиях компетентный подход к определению цены труда постепенно становится одним из ключевых механизмов дифференциации и мотивации персонала.

## 5. Методология оценки компетентности

Оценка компетентности руководителей IT-проектов представляет собой комплексную процедуру, включающую анализ профессиональных навыков, управленческого опыта, коммуникационных качеств и способности обеспечивать успешную реализацию проектов.

Выделяют три основных подхода оценки компетенций: компетентностно-ориентированные модели, оценка по результатам деятельности и экспертно-оценочные методики, каждая из которых имеет преимущества и ограничения [9].

Компетентностная модель строится на основе матрицы компетенций, включающей:

1) технические навыки (hard-skills): знание языков программирования, архитектуры систем, методологии взаимодействия разработки и эксплуатации (DevOps<sup>4</sup> процессы);

2) управленческие компетенции: управление сроками, бюджетом, рисками;

3) надпрофессиональные навыки: коммуникация, лидерство, стрессоустойчивость;

4) инновационные компетенции: инициирование и внедрение улучшений.

После составления матрицы компетенций по каждому компоненту устанавливаются весовые коэффициенты, необходимые для расчета формирующего итоговый интегральный показатель уровня компетентности.

Процедура оценки базируется на комбинации следующих методов:

1) Метод «360 градусов» — сбор анонимной обратной связи от всех участников проектного взаимодействия (руководства, команды, клиентов) для выявления «слепых зон» в навыках специалиста [10].

2) Ассесмент-центры (Assessment Centers) — серия деловых симуляций и кейс-тестирований, позволяющая оценить проявление компетенций в действии, а не только на словах.

3) Экспертные интервью и аудит портфеля проектов.

4) Сравнительный анализ (бенчмаркинг) профиля сотрудника с рыночными стандартами и метриками эффективности (KPI) за последние 1–3 года.

Методика исследования в рамках данной статьи предполагает: на 1 этапе формирование перечня ключевых компетенций; на 2 этапе разработку шкалы оценки уровней (низкий–средний–высокий–экспертный); на 3 этапе сбор данных о фактических зарплатах и профилях руководителей; на 4 этапе статистическую обработку (корреляционный анализ, регрессионная модель); на 5 этапе построение зависимости между уровнем компетентности и оплатой труда [11].

<sup>4</sup> DevOps (Development Operations) — методология автоматизации технологических процессов сборки.

Внедрение компетентностных методик позволяет работодателям использовать объективные критерии формирования цены труда, а не ориентироваться исключительно на стаж или субъективный опыт специалиста.

## 6. Модель взаимосвязи уровня компетентности и цены труда

Построение модели взаимосвязи компетентности и заработной платы основано на предположении, что труд руководителя IT-проекта создаёт ценность, выраженную в вероятности успешной реализации проекта, что напрямую связано с экономическим эффектом для компании [12].

Обобщённая модель может быть описана формулой (1):

$$Z = Z_{\min} + k \times C \quad (1)$$

где  $Z$  — ожидаемая заработная плата (цена труда);  $Z_{\min}$  — базовая ставка рынка (минимальный порог вхождения для должности, например, оклад начинающего ру-

ководителя проекта без надбавок);  $C$  — интегральный показатель компетентности, принимающий значение от 0 до 1. Он рассчитывается как сумма произведений оценок по каждой компетенции на их весовой коэффициент  $C = \sum (w_i \times c_i)$ , где  $w_i$  — вес компетенции для конкретного проекта, а  $c_i$  — нормированная оценка владения навыком;  $k$  — коэффициент ценности компетенций для компании в денежном выражении. Данный коэффициент отражает разницу между базовой стоимостью специалиста и максимальным бюджетом, который компания готова платить за «идеального» кандидата.

Значение коэффициента ценности компетенций  $k$  формируется на основе диапазона 40 000–80 000 руб. для региональных IT-компаний, в то время как для крупных корпораций или международных интеграторов может достигать 150 000–300 000 руб. и более, отражая высокую стоимость ошибки и высокую премию за экспертность [13]. Ключевые зависимости в данной модели представлены в таблице 1.

Таблица 1. Ключевые зависимости в модели взаимосвязи уровня компетентности и заработной платы

Уровень компетентности	Значение $C$	Вероятность успешного проекта	Диапазон предлагаемой зарплаты	Ожидаемый эффект
Низкий	0–0,4	40–55 %	Ниже рынка ( $Z_{\min}$ )	Высокие риски
Средний	0,4–0,7	55–70 %	Среднерыночная ( $Z_{\min}+0.5k$ )	Стабильность
Высокий	0,7–0,9	70–85 %	Выше рынка	Повышение качества
Экспертный	0,9–1,0	85 %+	Премиальный сегмент ( $Z_{\min}+k$ )	Конкурентное преимущество

Таким образом, компетентность выступает не просто характеристикой специалиста, а ключевой детерминантой цены его труда.

## 7. Эмпирическое исследование

Для проверки модели в рамках исследования был проведён анализ 52 профилей руководителей IT-проектов из российских компаний среднего и крупного сегмента. Данные собирались через анализ публичных вакансий, корпоративных профилей, анонимных опросов и аналитических отчётов HR-служб [8].

Метод проведенного анализа включал: сбор данных об уровне заработной платы; экспертную оценку компетенций по 15 критериям; расчёт интегрального показателя компетентности; построение корреляционной модели. Критерии, использованные для экспертной оценки, представлены в таблице 2.

### Полученные результаты:

1) коэффициент корреляции Пирсона  $r = 0,78$ , что свидетельствует о сильной зависимости уровня цены труда от уровня компетентности.

Расчетная формула для определения коэффициента корреляции (2):

$$r_{c,z} = \frac{\sum_i^n (C_i - C)(Z_i - Z)}{\sqrt{\sum_i^n (C_i - C)^2 \times \sum_i^n (Z_i - Z)^2}} \quad (2)$$

где  $C_i$  — уровень компетентности  $i$ -го сотрудника,  $C$  — среднее арифметическое всех уровней компетентности сотрудников,

$Z_i$  — зарплата  $i$ -го сотрудника,

$Z$  — средняя зарплата среди исследуемых сотрудников,

$n$  — количество наблюдений (руководителей проектов).

2) руководители с высоким уровнем компетентности получают в среднем на **28–43 % выше**, чем специалисты со средним уровнем.

3) у респондентов с компетенциями «управление рисками + технический бэкграунд» зарплата в среднем на **18 % выше**, чем у руководителей лишь с профилем профессиональных навыков.

4) **наибольшее влияние на зарплату оказывают:** лидерство, техническое понимание архитектуры, переговорные навыки, опыт успешных релизов [14].

Таблица 2. Критерии оценки компетентности руководителя IT-проекта

Группа компетенций	№	Наименование критерия	Описание критерия
Управленческие	1	Планирование и тайм-менеджмент	Умение составлять реалистичные планы (Gantt, Roadmap) и соблюдать сроки.
	2	Управление бюджетом	Навыки бюджетирования, контроль затрат, P&L проекта.
	3	Управление рисками	Идентификация, оценка рисков и разработка планов митигации.
	4	Управление содержанием (Scope)	Контроль границ проекта, работа с техническим заданием.
	5	Методологии (Agile/Waterfall)	Владение Scrum, Kanban или классическими каскадными методами.
Технические	6	Понимание архитектуры ПО	Базовые знания о том, как строится IT-продукт (фронтенд, бэкенд, БД).
	7	Работа с инструментами (Tools)	Владение Jira, Confluence, MS Project, Git.
	8	Жизненный цикл разработки (SDLC)	Понимание этапов создания ПО от идеи до релиза и поддержки.
	9	Техническая документация	Умение работать с требованиями, спецификациями и отчетами.
	10	Информационная безопасность	Базовое понимание принципов защиты данных в проекте.
Надпрофессиональные	11	Лидерство и мотивация	Способность вести за собой команду, поддерживать рабочий настрой.
	12	Коммуникация и переговоры	Навыки общения с заказчиком, стейкхолдерами и командой.
	13	Решение конфликтов	Медиация споров внутри команды и с внешними сторонами.
	14	Адаптивность	Способность быстро реагировать на изменения требований рынка.
	15	Эмоциональный интеллект	Эмпатия, понимание настроений в коллективе.

Установлено, что надпрофессиональные навыки обязательны для трудоустройства и получения базовой ставки ( $Z_{\min}$ ), однако они слабо влияют на переход в премиальный сегмент оплаты. Максимальное приращение коэффициента ценности ( $k$ ) обеспечивает сочетание управленческих компетенций техническим пониманием архитектуры.

Для бизнеса ценность руководителя заключается не только в умении наладить атмосферу в команде, но и в способности минимизировать дорогостоящие технические и финансовые ошибки на ранних этапах проекта.

Кроме того, в 15 % проанализированных профилей специалисты с опытом 3–5 лет демонстрировали более высокий уровень владения ключевыми инструментами и методологиями, чем респонденты со стажем 8–10 лет, чьи знания зачастую ограничивались устаревающими подходами. Фактический уровень заработной платы «молодых экспертов» коррелировал именно с их компетентным профилем, а не с формальной выслугой лет.

Данный факт эмпирически подтверждает тезис о том, что современный рынок труда переходит от модели оплаты за «стаж» к модели оплаты за «реализуемую ценность».

## 8. Практические рекомендации по результатам анализа

Исследование показало, что компетентность является ключевым фактором формирования цены труда руково-

дителей IT-проектов в российских условиях, превосходя по значимости такие параметры, как стаж, формальное образование и должность. Высокий уровень компетентности коррелирует с успешностью проектов, снижением рисков и экономическими преимуществами для компании.

Для эффективного применения модели целесообразно внедрять комплексный подход к управлению компетенциями: проводить регулярную оценку навыков, отслеживать динамику развития сотрудников через индивидуальные треки роста и формировать ключевые показатели эффективности (KPI), завязанные не только на сроки и бюджет, но и на качество взаимодействия внутри команды и успешность релизов. Важно создать внутренние стандарты компетентности руководителей IT-проектов, включающие требования к технической экспертизе, лидерству, управлению рисками, коммуникациям и опыту внедрения цифровых решений. Компании могут повысить рентабельность кадровых решений, если будут рассматривать инвестиции в развитие руководителей как стратегический актив.

В качестве основных практических рекомендаций предлагается использовать матрицы компетенций и внедрять регулярную оценку персонала; формировать зарплатные грейды (уровни оплаты) на основе компетенций, а не только стажа; разрабатывать программы повышения квалификации, особенно в области надпрофессиона-

нальных навыков и технического лидерства; применять аналитику HR-данных для прогнозирования зарплатных вилкок; внедрять систему стимулирования по результатам, учитывая вклад руководителя в успешность проектов.

Компании, внедряющие компетентностные подходы, в долгосрочной перспективе получают рост эффективности проектов, снижение затрат на управление и повышение качества продукта. Система вознаграждения трансформируется из формальной административной функции в стратегический инструмент управления человеческим капиталом. Это позволяет создать мотивирующую среду, где профессиональный рост IT-руководителя напрямую конвертируется в экономический успех компании.

### Заключение

Современный рынок информационных технологий характеризуется высокой волатильностью, быстрыми технологическими изменениями и ростом требований к квалификации кадров. На фоне цифровой трансформации бизнеса возрастает значение проектного управления, а роль руководителя IT-проекта становится критически важной для достижения стратегических целей компании. Одновременно усложняется и система вознаграждения таких специалистов: заработная плата всё чаще определяется не только должностью или стажем, но и фактической ценностью сотрудника, выраженной через совокупность компетенций, влияющих на результативность проекта. Это формирует необходимость пересмотра классических

подходов к формированию цены труда и перехода к более гибким моделям.

В ходе исследования установлено, что компетентность руководителя IT-проекта является ключевым фактором, определяющим уровень его заработной платы. Анализ теоретических подходов показал, что традиционные методы оплаты труда оказываются ограниченными, тогда как компетентностная модель позволяет учитывать фактическую ценность специалиста для компании и его вклад в успешность проектов. Разработанная модель взаимосвязи заработной платы и уровня компетентности подтверждена эмпирическими данными, демонстрирующими наличие устойчивой положительной корреляции между компетентностным профилем и величиной вознаграждения.

Полученные результаты свидетельствуют о целесообразности внедрения компетентностных систем оценки руководителей IT-проектов в кадровую политику российских компаний. Использование матриц компетенций, регулярной оценки навыков и аналитических инструментов HR-управления позволит сформировать прозрачный механизм формирования цены труда, повысить мотивацию специалистов, снизить риски проектов и увеличить эффективность реализации цифровых инициатив. Таким образом, компетентностный подход способен стать фундаментом современной системы вознаграждения в IT-сфере, способствуя развитию человеческого капитала и укреплению позиций российской экономики в условиях цифровой трансформации.

### Литература:

1. Зарплата как отражение ценностей компании [Электронный ресурс] // Habr. — Режим доступа: URL: <https://habr.com/ru/articles/874588/> (дата обращения: 05.12.2025).
2. Модель Шапиро — Стиглица [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <https://studfile.net/preview/7246872/page:5/> (дата обращения: 05.12.2025).
3. Оценка роста зарплат гуманитариев при получении IT-навыков [Электронный ресурс] // Forbes. — Режим доступа: URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/517098-issledovateli-ocenili-rost-zarplat-gumanitariev-pri-polucenii-it-navykov> (дата обращения: 05.12.2025).
4. Измерение популярности профессиональных навыков на рынке труда: многокритериальный подход [Электронный ресурс] // arXiv. — Режим доступа: URL: <https://arxiv.org/abs/1712.03087> (дата обращения: 05.12.2025).
5. Улучшение прогнозирования заработной платы на рабочем месте с помощью моделирования эффекта распутанной композиции: подход к нейронному прототипированию [Электронный ресурс] // arXiv. — Режим доступа: URL: <https://arxiv.org/abs/2503.12978> (дата обращения: 05.12.2025).
6. Отчёт о зарплатах IT-руководителей в России в 2024 году [Электронный ресурс] // hh.ru Analytics. — Режим доступа: URL: <https://hh.ru/article/33187> (дата обращения: 05.12.2025).
7. Обзор ИТ-отрасли по итогам первого полугодия: какие зарплаты платят и насколько сложно найти работу [Электронный ресурс] // hh.ru Analytics — Режим доступа: URL: [https://rostov.hh.ru/article/31783?hhtmFrom=article\\_applicants\\_list](https://rostov.hh.ru/article/31783?hhtmFrom=article_applicants_list) (дата обращения: 05.12.2025).
8. Статистика IT-зарплат в России [Электронный ресурс] // Habr. — Режим доступа: URL: <https://career.habr.com/salaries?qualification=All> (дата обращения: 05.12.2025).
9. Павлов Александр Анатольевич Современные методики формирования и оценки компетенций персонала компании // Вестник МИЭП. 2011. № 1 (2).
10. Метод оценки 360 градусов: как применять и как правильно составить опросник [Электронный ресурс] // iSpring — Режим доступа: URL: [https://www.ispring.ru/elearning-insights/metod-otsenki-360-gradusov?utm\\_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f](https://www.ispring.ru/elearning-insights/metod-otsenki-360-gradusov?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f) (дата обращения: 05.12.2025).



11. Факторы, определяющие заработную плату выпускников российских вузов [Электронный ресурс] // РМИ — Режим доступа: URL: <https://economics.hse.ru/en/depe/diplomas/page14.html/364841991> (дата обращения: 05.12.2025).
12. Отчет Pulse за 2025 год: повышение «деловой хватки» [Электронный ресурс] // vc.ru. — Режим доступа: URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/boosting-business-acumen> (дата обращения: 05.12.2025).
13. Простая финансовая модель для контроля рентабельности в консалтинге и профессиональных услугах [Электронный ресурс] // — Режим доступа: URL: <https://vc.ru/money/267188-prostaya-finansovaya-model-dlya-kontrolya-rentabelnosti-v-konsaltinge-i-professionalnyh-uslugah> (дата обращения: 05.12.2025).
14. Рынок найма в IT-2025 [Электронный ресурс] // Habr. — Режим доступа: URL: <https://habr.com/ru/companies/ncloudtech/articles/970966/> (дата обращения: 05.12.2025).

## Акции как вид ценной бумаги: разновидность и классификация акций

Салко Мария Владимировна, студент

Научный руководитель: Гергилёва Алла Ивановна, кандидат исторических наук, доцент  
Сибирский федеральный университет (г. Красноярск)

*В настоящее время в качестве важного элемента гражданского законодательства Российской Федерации рассматриваются ценные бумаги и их правовые режимы. В законодательстве впервые 22 апреля 1996 года были закреплены понятие и правовой режим данного вида ценных бумаг [2].*

*В настоящее время акция является интенсивно используемой бездокументарной ценной бумагой. Ее применение в предпринимательской деятельности может иметь различные цели, среди которых формирование уставного капитала и организационное оформление нового акционерного общества и пополнение капитала уже существующего.*

*Ключевое слово: акции, ценные бумаги.*

## Shares as a type of document: types and classification of shares

*Currently, securities and their legal regime are considered an important element of the civil legislation of the Russian Federation. For the first time, the concept and legal regime of this type of securities were established in legislation on April 22, 1996.*

*Currently, a share is the most common and intensively used non-documentary security. Its use in entrepreneurial activities can have various purposes, including the formation of the authorized capital and organizational structure of a new joint-stock company, as well as the replenishment of the capital of an existing one.*

**Keywords:** Shares, securities.

**З**нание различных видов ценных бумаг, возможностей их приобретения и продажи, правил обращения в настоящее время становится все более актуальным и требует внимательного изучения данных аспектов.

Ценные бумаги появились прочно и надолго в нашем современном обществе. На мировом рынке объем электронных транзакций постоянно возрастает, значение квазиденег<sup>5</sup> продолжает расти.

### Основная часть

Акция — это форма ценной бумаги. Не имеющая ограничений по сроку своего существования. Все акции в Российской Федерации выпускаются исключительно в именной форме, предъявительские акции отсутствуют.

Важно подчеркнуть, что акция, будучи эмиссионной ценной бумагой, относится к категории именных ценных бумаг.

Эмиссия ценных бумаг осуществляется в соответствии с установленной процедурой, направленной на привлечение дополнительных финансовых ресурсов.

Акция предоставляет своему владельцу определенные права, в основном имущественного и управленческого характера. Имущественные права реализуются через получение дивидендов — части прибыли компании, пропорциональной доле акций в уставном капитале. Управленческие права позволяют участвовать в управлении компанией, в частности, голосовать на собраниях акционеров по вопросам, касающимся ее деятельности и стратегии развития.

<sup>5</sup> Квазиденьгами принято считать ценные бумаги, которые не являются деньгами, однако которыми в некоторых случаях можно оплатить определенные товары или предоставленные услуги. Приставка квази- имеет латинское происхождение и означает «как будто». Квазиденьги — это «как будто деньги».

Размер дивидендов, выплачиваемых по акциям, не является фиксированным и зависит от финансовых результатов деятельности компании за определенный период. Совет директоров компании принимает решение о выплате дивидендов и их размере, ориентируясь на прибыльность и финансовую устойчивость.

Как менялись акции на примере компании «Норильский никель» по уенновой категории в период с 2001 года по 2025 года представлен наглядный график, где спад в цене приходится на 2009 год, а возрастает на период 2025 года.

Данные для составления диаграммы были взяты из интернет-источника — Калькулятор справочный портал, статья «Норильский Никель история котировок акций» [18].

Помимо дивидендов, акционеры также могут получить доход от перепродажи акций по более высокой цене, чем цена их приобретения. Этот доход называется приростом капитала и облагается налогом.

Акции представляют собой разновидность ценных бумаг, которые обеспечивают владельцу как потенциал для финансового роста, так и набор соответствующих прав и обязанностей.

Выбор акций той или иной компании зависит от инвестиционной стратегии и склонности к риску. Кроме того, рыночная стоимость акций подвержена влиянию множества факторов, включая макроэкономическую ситуацию, отраслевые тенденции и финансовые показатели конкретной компании. Инвесторы должны постоянно отслеживать эти факторы и корректировать свои инве-



Рис. 1. Рост акций Норникеля в период 2001 года по 2025 год. Линейный график

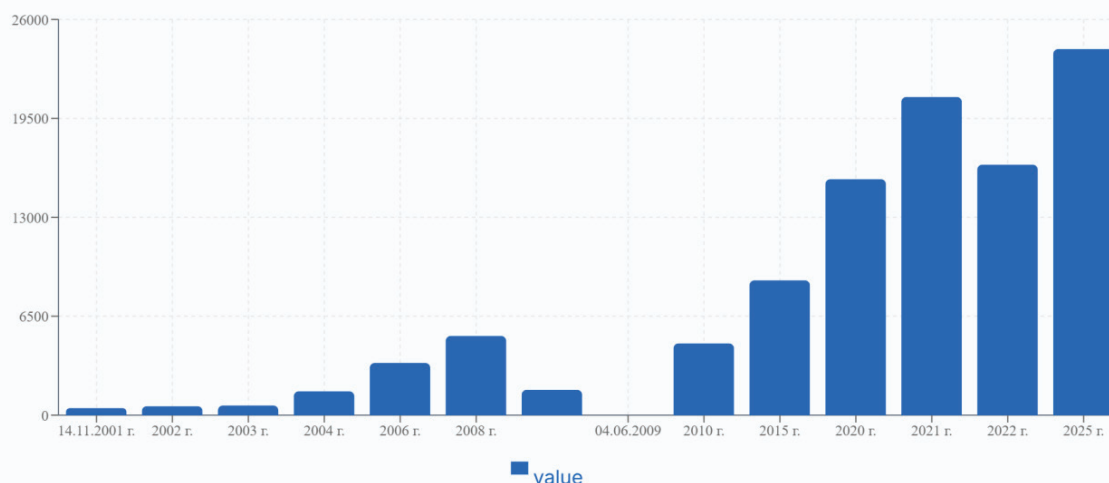


Рис. 2. Рост акций Норникеля в период 2001 года по 2025 год. Столбчатый график



Рис. 3. Разновидности акций [19]

стиционные решения в соответствии с меняющейся конъюнктурой рынка.

Рассмотрение этого вопроса поможет более глубоко понять, какова природа акций и как они функционируют в качестве инструмента инвестирования.

Инвестирование также может быть интересно государству, которое может коллективно владеть акциями в целях реализации своих государственных задач.

Акции могут быть обыкновенными или привилегированными.

Обыкновенные [5] акции являются наиболее распространенной категорией в портфеле акций.

Акции крупных компаний, считаются более надежными, но и потенциал роста у них, как правило, ниже, чем у акций небольших и развивающихся компаний.

Владельцы привилегированных акций не участвуют в голосовании на собраниях акционеров. Тем не менее, они пользуются особыми правами, получая дивиденды в первую очередь и имея преимущество при разделе активов компании в случае ее банкротства.

Стоит отметить, что акции могут храниться в электронном виде и обладать аналогичными правам и обязанностям, что и акции в письменной форме. По законодательству, акционерное общество может размещать несколько типов акций.

Акция является привлекательным инструментом инвестирования для частных и институциональных инве-

сторов. Однако, стоит помнить, что инвестиции в акции сопряжены с определенными рисками, и успех зависит от тщательного анализа и компетентного прогнозирования рыночной ситуации.

Таким образом, акции являются существенным финансовым инструментом, и для успешного управления ими необходимо проводить тщательный анализ перед любыми действиями по их покупке или продаже.

### Заключение

Главное свойство акций как доли в компании состоит в том, что степень влияния и прав владельца напрямую пропорциональна числу имеющихся у него ценных бумаг.

Ценные бумаги в ходе эмиссии могут иметь любую форму. Однако важно учитывать, что форма должна оставаться единой для всего выпуска. Подтверждением владения документарной ценной бумагой является ее сертификат [4]. В свою очередь, обладание бездокументарной ценной бумагой подтверждается соответствующей записью в специализированном реестре.

В заключение акции представляют собой сложный и многогранный процесс, требующий серьезной подготовки и постоянного обучения.

Однако, при правильном подходе, они могут принести значительную прибыль и стать важной частью диверсифицированного инвестиционного портфеля.

### Литература:

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 29.05.2023, с изм. от 31.05.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.06.2023); Консультант плюс, <https://www.consultant.ru/>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025), п.1 ст.142 ГК, п.1 ст.143 ГК, п.1 ст.147 ГК, Консультант плюс, <https://www.consultant.ru/>

3. Федеральный закон «Об архивном деле в Российской Федерации» от 22 октября 2004 г. № 125-ФЗ (с изменениями на 4 декабря 2006 г.); Консультант плюс, <https://www.consultant.ru/>
4. Федеральный закон ст. 2от 22.04.1997 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» Консультант плюс, <https://www.consultant.ru/>
5. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 07.10.2022, с изм. от 19.12.2022) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023), Консультант плюс, <https://www.consultant.ru/>
6. Приказ Государственной Архивной службы России «Об утверждении Регламента Государственного учета документов Архивного фонда Российской Федерации» от 11 марта 1997 г. № 11. Консультант плюс, <https://www.consultant.ru/>
7. Приказ Минкультуры России от 25.08.2010 N 558 (ред. от 16.02.2016) «Об утверждении Перечня типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, с указанием сроков хранения» (Зарегистрировано в Минюсте России 08.09.2010 N 18380)
8. Приказ Минфина РФ от 13.06.1995 N 49 (ред. от 08.11.2010) «Об утверждении Методических указаний по инвентаризации имущества и финансовых обязательств». Консультант плюс, <https://www.consultant.ru/>
9. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 23.06.2015 N 25 «О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации»
10. ГОСТ Р 51141–98 Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения от 27.02.1998 № 28. М.: ИПК Изд-во стандартов, 1998.
11. Комментарий к федеральному закону от 7 декабря 2011 Г. N 414-ФЗ О центральном депозитарии
12. Ценные бумаги: сборник нормативных документов с комментариями / под науч. ред. П. С. Изюмин. Москва: «Бизнес-Информ», 1995. 317 с.: табл. 40800 р. Текст: непосредственный.
13. Агарков М. М. Учение о ценных бумагах. М., 1993, 169 с.
14. Белов Василий Иванович //Большая советская энциклопедия: в 30 т. / под ред. А. М. Прохоров 3-е изд. М.: Советская энциклопедия, 1969., 448 с.
15. Васьковский Е. В. Теория толкования гражданского права. Очерк методологии цивилистической догматики // Васьковский Е. В. Избранные работы польского периода. М., 2016. 457 с.
16. Грибанов В. П. Осуществление и защита гражданских прав / В. П. Грибанов; Науч. Ред. В. С. Ем. 2-е изд., стереотип. М.: Статут, 2007., 414 с.
17. Грозова О. С. Делопроизводство. М.: Юрайт, 2020. 127 с.
18. URL: <https://www.calc.ru/GMKN.ME-istoriya-kotirovok-aktsiy.html>
19. URL: <https://yandex.ru/video/preview/3203910217419826468>



# МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

## Маркетинговое исследование ошибок перевода названий брендов и слоганов в условиях глобального рынка

Братан Валерия Васильевна, студент

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

### Введение

#### 1. Актуальность темы:

— Стремление компаний расширить свое влияние на мировом рынке в условиях высокой конкуренции, цифровизации и Четвертой промышленной революции.

— Проблема адаптации названия бренда, слогана к разным языковым и культурным контекстам при выходе на международный рынок.

— Высокие риски, как следствие ошибок перевода и межкультурной адаптации.

— Масштаб последствий таких ошибок в эпоху цифровизации, и их необратимость из-за феномена «цифрового следа».

#### 2. Цель и задачи статьи:

Цель: Определить важность лингвистической и культурной адаптации названий бренда и его слогана, а так же предложить алгоритм способный помочь минимизировать риск столкновения с неправильным переводом.

#### Задачи:

— Определить значение идентичности бренда в условиях высокой конкуренции.

— Рассмотреть самые популярные ошибки на реальных примерах.

— Выявить ключевые виды рисков

— Разработать алгоритм по минимизации рисков, а так же ошибок в адаптации названия бренда и его слогана.

### Глава 1. Идентичность бренда в условиях современного рынка

#### 1.1. Роль бренда в условиях высокой конкуренции и цифровизации

За последние 250 лет человечество встретило 4 промышленные революции, каждая из которых стала следствием тяжелого труда и несла за собой стремительные перемены. С каждой революцией мир менялся до неузнаваемости. Последняя и 4 промышленная революция, называемая «Ин-

дустрия 4.0», развивается на наших глазах и влечет технологические новации, из-за чего можно услышать мнение о том, что это продолжение «цифровой» революции, новый её этап, на котором техника начинает вытеснять человека. По прогнозам 4 революция кардинально изменит нашу жизнь и так или иначе коснется всех сфер жизни общества. В современном мире мы уже можем наблюдать её последствия в виде переполненного рынка предложений. Ещё 3 промышленная революция стала закладчиком того, что нас окружают большие объёмы информации, с наступлением 4 революции количество информации многократно увеличилось. Впоследствии чего многие компании столкнулись с трудностями, ведь иметь хороший продукт уже недостаточно. В поисках способа привлечь внимание потенциальных клиентов, а также добиться их преданности, компании пришли к решению — создание идентичности. Ей компании стали уделять особое внимание, вкладывая свои ресурсы в больших количествах, тем самым делая компанию узнаваемой среди массы других конкурентов.

#### 1.2. Понятие идентичности бренда, ее ключевые элементы

Идентичность компании выражает бренд. Задача бренда — уложить в головы потребителей образ, который желает сама компания. Стоит обратить внимание на еще одно понятие — идентичность бренда. Идентичность бренда — это то, при помощи чего компания желаемый образ создает, некий набор инструментов. К таким инструментам можно отнести все визуальные, вербальные, а также эмоциональные составляющие. Это буквально ДНК компании, ценности, которые она пропагандирует, ее миссия и то, что делает ее уникальной.

#### 1.3. Название бренда и слоган, инструменты для формирования образа компании

Бренд должен иметь свое название, оно является важной составляющей идентичности. Название бренда — это бук-

важно первое, с чем сталкивается потенциальный клиент компании. Название несет задачу выделить продукт среди других продуктов конкурентов, оно формирует первое впечатление о компании, если правильно подобрать название, можно запомниться клиенту и привлечь его внимание.

Еще одними составляющими являются слоган и логотип. Слоган несет в себе ценности, преимущества, а также миссию компании. Правильно сформулированный слоган может вызвать у потребителя эмоциональную реакцию, задержав его внимание, и запомнится ему на долгое время.

Логотип является олицетворением бренда. Креативно оформленный логотип способен завладеть вниманием клиента. Как правило он содержит название бренда и какой-то образ, который с данным брендом ассоциируется. Логотипы способны быстро запоминаться, а также они легко распознаются при следующем взаимодействии с брендом.

Важно учитывать, что все три элемента — название бренда, его слоган и логотип должны работать в паре, создавая целостные образы о компании.

Выбор названия бренда, его слогана и логотипа — очень важный процесс, которому компании уделяют большое внимание. Работа над этими элементами не прекращается даже после выхода компании на мировой рынок.

## **Глава 2. Глобализация, выход на международный рынок, проблемы адаптации**

### *2.1. Глобализация, ее взаимосвязь с выходом компаний на международную арену*

Еще во время 2 революции можно наблюдать зарождении глобализации, в современном мире она является неотъемлемой частью экономики. Из-за ее влияния большие компании стремятся покорить крупную арену, расширить своё влияние и на мировой рынок, ведь при успешном выходе продукта компании в других странах покупательская база увеличится в разы, как и увеличится прибыль с новыми возможностями для развития.

### *2.2. Отличие дословного перевода от комплексной культурной и лингвистической адаптации*

На этом этапе некоторые компании совершают крупную ошибку, последствия которой могут быть необратимы. После удачного запуска идентичности компании работа над названием бренда, слоганом и логотипом прекращается. Компании не учитывают то, что выход на международный рынок требует дополнительной работы над переводом составляющих идентичности. Отсутствие должного внимания к лингвистическим и культурным особенностям может стать причиной провала попытки выхода на рынок другой страны, а также загубленной репутации в стране, где бренд завладел доверием потребителей.

Правильным решением для компаний будет уделить внимание правильному и грамотному переводу названия

бренда, его слогана, логотипа, а также их адаптации под особенности новых потенциальных потребителей и рынка. Данное решение является ключевым этапом при расширении на новый рынок. Компании, не уделившие внимание данному этапу, столкнулись с негативными последствиями, вплоть до урона репутации.

## **Глава 3. Классификация и анализ основных ошибок при переводе названий брендов и слоганов.**

### *3.1. Дословный перевод и его ловушки*

Основываясь на негативном опыте некоторых компаний, можно выделить ряд ловушек, из-за которых выход на международную арену не обвенчался успехом. Первая ловушка — дословный перевод. Данную ошибку компании совершают чаще всего. Компаниями игнорируются внутренняя логика языка, так же идиомы, в результате это приводит к семантическим ошибкам, т. е. к ошибочному использованию слов и фраз, что в свою очередь ведет к искажению заложенного смысла. Впоследствии название и/или слоган приобретают новое значение, теряя свой первоначальный смысл. Самый опасный для компании исход — новый смысл несет в себе негативный/нецензурный посыл.

В данную ловушку угодила компания Nestle. Компания производила продукцию детского питания под брендом Gerber. В процессе выхода их продукции на международный рынок компания не изучила особенности перевода их бренда. С французского языка Gerber переводится как «Тошнит». Данное название явно не подходит продуктам детского питания. Для избежания негативных последствий франкоязычном европейском рынке на данный момент бренд Gerber отсутствует, в место него используется бренд Nestle.

В ловушку дословного перевода попала и компания KFC. С 1956 года компания продвигает слоган «Finger-Lickin' Good» (в переводе «Так вкусно, что пальчики оближешь»). В 1980-х годах компания нацелилась на китайский рынок, но при выходе не учла сложности китайского языка, не уделив должного внимания переводу слогана. Слоган был переведен на китайский дословно, в результате чего фраза приобрела новое значение «Съешь свои пальцы». Хотя и неправильный перевод слогана и не привел к крупным негативным последствиям, клиенты, проживавшие в Китае, были в недоумении.

### *3.2. Фонетические ошибки и неблагозвучность*

Еще одна ловушка, в которую могут попасть компании — фонетические ошибки. Названия бренда и слоган могут не иметь проблем с дословным переводом, при этом они будут созвучны с неуместными, неблагозвучными выражениями на другом языке.

В качестве примера рассмотрим компанию Газпром. Данная компания специализируется на строительстве

нефтеперерабатывающих и газоперерабатывающих заводов, трубопроводов и газовых электростанций. В 2009 году Газпром подписал договор с Нигерийской государственной нефтяной компанией о создании совместного предприятия. При выборе названия организации было решено объединить название «Gazprom» и название страны «Nigeria». Только вот вышло «Nigaz», что созвучно с расистским, по отношению к темнокожим, выражением. Данное название привело жителей Нигерии в возмущение.

### 3.3. Культурные и символические промахи в процессе локализации бренда

К третьей возможной ловушке, в которую попадают компании, можно отнести культурные и символические ошибки. Символы, что приемлемы в одной стране, в другой могут нести негативный смысл.

С проблемой отсутствия адаптации своего бренда под особенности менталитета страны, на рынок которой выходит компания, столкнулась такой крупный бренд, как Nike. Компания попала в религиозный скандал из-за своего логотипа. Представители религии ислам видели в логотипе арабское написание слова «Аллах». Данная ситуация оскорбила чувства мусульманской аудитории.

## Глава 4. Последствия ошибок перевода для бренда

### 4.1. Экономические последствия, финансовые потери

Мы рассмотрели самые частые ловушки, на примерах, но данные примеры не единственные случаи, когда компаниями совершались ошибки перевода.

Важно учитывать, что это не просто досадные промахи, зачастую после таких ошибок компании сталкиваются с ощутимыми потерями в разных областях. Самые частые потери, с которыми сталкиваются компании, можно квалифицировать по 3 основным видам: финансовые, репутационные и юридические. Рассмотрим подробнее каждый вид рисков.

Первый вид — финансовые потери. Финансовые потери — не просто риск, который могут понести или нет компании, в случае ошибки, данный риск неминуем, он бьёт по самому важному — по прибыли. Продолжить и дальше носить неудачно переведенное название компании себе позволить не может, часто бренд нуждается в ребрендинге, который в свою очередь требует немалых финансовых затрат. Затраты на ребрендинг, как правило, значительно превышают затраты, которые бы ушли на грамотный перевод названий бренда или слоган. Также компании несут потери возможной прибыли, упускают выгоду и происходят потери продаж. Оскорбительное или негативное название будет отталкивать потенциальных покупателей, обеспечивая товару низкий спрос, в следствие и нулевую окупаемость. В некоторых случаях, когда потребители испытали негативные эмоции по отно-

шению к бренду, ребрендинга недостаточно. Ребрендинг направлен больше на новых клиентов, чем на тех, кто уже знаком с неудачным переводом, он позволит новым клиентам увидеть обновлённое цепляющее название бренда. Чтобы вернуть расположение потребителей, которых возмутило старое название или слоган, возможно вызвало у них негативные эмоции, необходимо принести дополнительные извинения и разъяснения, которые в свою очередь также требуют дополнительных затрат из бюджета. Если рассматривать более долгосрочные перспективы, то частые финансовые убытки, способны подорвать доверие инвесторов к компании. Инвестиции — это дополнительный капитал, который всегда необходим, подрыв доверия инвесторов может отразиться на стоимости акций.

### 4.2. Ущерб репутации в условиях цифровизации

Следующий вид последствий — ущерб репутации. Данный риск так же очень важен. Компаниям очень важна их репутация, ведь это значимый стратегический инструмент, который напрямую влияет на отношение клиента к бренду или компании в целом. Данный ущерб нельзя измерить, но нужно понимать, что его последствия долгосрочны и губительны. Клиенты перестают доверять компаниям, обладающим плохой репутацией. Возвращаясь к теме эпох, стоит упомянуть, что мы живем в цифровой эпохе, где каждый из нас оставляет свой «Цифровой след» в сети Интернет, казусные переводы с высокой вероятностью попадут в сеть, и удалить их оттуда будет невозможно. Это может привести к высмеиванию неудачного названия или слогана в социальных сетях, а в худшем случае к большому количеству возмущённых и оскорблённых клиентов. Информация о проблеме может разлететься по всему миру, в таком случае информацию будут помнить еще долгое время, что усложнит исправление репутации.

### 4.3. Юридические риски

В некоторых случаях неправильный перевод может столкнуть компанию с юридическими рисками, такими как судебные иски или в худшем случае полном запрете на деятельность. Неправильно переведенное название бренда или/и слогана способно ввести клиента в заблуждение относительно компании или бренда, что, согласно законодательству многих стран, незаконно. Так же есть вероятность нарушения прав на товарные знаки, в случае если переведенное название соответствует уже существующему зарегистрированному товарному знаку в стране, на рынок которой компания нацелена. Ситуаций, которые привели бы к юридическим рискам, много, но все они ведут к серьёзным последствиям: запрет на использование названия бренда и/или слогана, изъятие продукции, штрафы, административная ответственность, уголовное дело.

Финансовые, репутационные и юридические потери взаимосвязаны между собой, при этом они обостряют и приумножают друг друга.

## Глава 5. Пути избежания ошибок при переводе и адаптации названий бренда, слогана

### 5.1. Этап 1. Глубокий лингвистический анализ

Можно сделать вывод, что предотвращение ошибок перевода — это стратегически важная задача. Для избежания таких ошибок можно выделить 4 шага: детальный лингвистический анализ, анализ и оценка культуры, фокус-группы и тестирование, юридическая проверка.

Предотвращение ошибок — комплексная работа, которую должен выполнять не только отдел маркетинга, но и лингвисты, юристы, а также руководство компании. Предложенные 4 шага помогут минимизировать риск столкновения с неправильным переводом.

1 шаг — детальный лингвистический анализ. Данный шаг является основой, так как ошибки переводов чаще связаны с лингвистическими ошибками. Для данного анализа стоит привлечь профессиональных лингвистов/носителей языка, ведь автоматический перевод не учитывает стилистические особенности языка. Желательно чтобы нанятые лингвисты/переводчики специализировались на маркетинговых текстах. Так же стоит обратить внимание не только на значение, но и произношение, легко ли произносить название бренда/слоган произносить носителю.

### 5.2. Этап 2. Учет культурных особенностей

2 шаг — анализ и оценка культуры. На данном этапе помогут специалисты, которые разбираются в истории, социальных нормах, особенностях менталитета, а также религиозных убеждениях жителей страны, на рынок которой компания собирается выйти. Так же стоит проверить логотип и визуал нашего слогана и/или названия бренда, в случае если он есть. Цвета и силуэты, имеющие положительный контекст в одной стране, могут быть оскорбительны для жителей другой.

### 5.3. Этап 3. Фокус-группы и тестирование

3 шаг — фокус-группы и тестирование. Не стоит полагаться на теорию, выдвигаемую даже самым опытным маркетологом. Любая теория должна быть подтверждена на практике. В этом помогут фокус-группа и тестиро-

вание. Они помогут понять, создают ли наши название бренда/слоган/логотип эмоциональную связь с потенциальными клиентами, какие эмоции и ассоциации вызывают, насколько запоминающимися являются и т. д.

### 5.4. Этап 4. Проверка цифрового следа

4 шаг — юридическая проверка. Данный этап позволит избежать юридических рисков. Стоит проверить товарный знак по официальным реестрам, чтобы избежать возможных совпадений. Для данной проверки стоит обратиться к профессиональному юристу.

Хоть данные этапы требуют времени, а также финансовых затрат, они помогут избежать нам худшего исхода, приведя к успешному выходу на международный рынок, а следственно и к большим выгодам.

## Заключение

Важно изучать опыт других компаний, чтобы не совершить те же ошибки, что и они. Примеры опыта компаний, которые приведены в статье, позволяют нам наглядно увидеть, какие подводные камни ждут крупных брендов, стремящихся к глобальному расширению. Проведенный анализ опыта показывает, что ошибки перевода названий бренда/слогана — это не просто досадные промахи, такие ошибки являются стратегическими просчетами, которые ведут к финансовым и репутационным потерям, а также юридическим рискам.

Цена такой ошибки только возрастает в условиях современного времени, ведь мы живем в эпоху цифровизации, где цифровой след становится вечным. За созданием идентичности следует работа над ее сохранением, а также правильной интерпретации на международном рынке.

Соблюдение предложенной стратегии 4 шагов по предотвращению казусных ситуации является некой инвестицией в успешный выход на рынок других стран. Наше отношение к своей идентичности является проекцией нашего отношения к клиентам. Но не стоит полагаться на сильный слоган или цепляющее название, ведь как говорил Джейсон Коэн: «Лучше пытаться создать что-то ценное, чем надеяться, что за вас сработает логотип или имя»

## Литература:

1. Ошибки перевода в маркетинге: примеры глобальных брендов [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.cmmlanguages.com/2021/03/30/10-brands-that-hilariously-failed-in-translation/> ([https://www.cmmlanguages.com/2021/03/30/10-brands-that-hilariously-failed-in-translation/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.cmmlanguages.com/2021/03/30/10-brands-that-hilariously-failed-in-translation/?utm_source=chatgpt.com))
2. Translation Excellence. Влияние ошибок перевода на международные бренды [Электронный ресурс]. — URL: <https://translationexcellence.com/brands-that-failed-due-to-bad-translation/> ([https://translationexcellence.com/brands-that-failed-due-to-bad-translation/?utm\\_source=chatgpt.com](https://translationexcellence.com/brands-that-failed-due-to-bad-translation/?utm_source=chatgpt.com))
3. Polilingua. Ошибки локализации названий брендов и рекламных слоганов [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.polilingua.com/blog/post/brand-translation-mistakes-in-localizing-advertisement.htm>
4. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. — 15-е изд. — СПб.: Питер, 2020. — 848 с.



5. Хофстеде Г. Культуры и организации: программное обеспечение разума / Г. Хофстеде, Г. Хофстеде, М. Минков. — СПб.: Питер, 2018. — 560 с.

## Формирование доверия к прокатным платформам. Роль UGC и локальных кейсов в принятии решения

Ишутин Иван Андреевич, студент магистратуры  
Национальный исследовательский Томский политехнический университет

*В статье автор исследует, как пользовательский контент (UGC) и локальные кейсы влияют на формирование доверия к прокатным цифровым платформам в России. Анализируется роль отзывов и рассматриваются российские исследования и практики экономики совместного потребления.*

**Ключевые слова:** доверие потребителей, прокатные платформы, экономика совместного потребления, UGC-контент, пользовательские отзывы, локальные кейсы, digital-маркетинг, принятие решений, российский рынок

Экономика совместного потребления (sharing economy) — модель, при которой люди временно обмениваются вещами и услугами без их постоянного владения. В России рынок совместного потребления изначально рос быстрыми темпами, так по данным аналитического центра ТИАР-Центр, объем транзакций в 2017–2020 гг. увеличился с 400 млрд до более чем 1 трлн руб. в год. Однако с 2020 года многие категории стабилизировались, продолжился рост лишь дорогих сервисов, например авиабилетов, аренды жилья и каршеринг, тогда как прокат одежды и недорогих вещей начал снижаться [1]. Для современной цифровой экономики доверие пользователей к платформам становится ключевым ресурсом развития [3]. В условиях избытка информации и скептицизма к традиционной рекламе рецензии и социальные сигналы позволяют брендам устанавливать аутентичную связь с аудиторией и формировать доверие [2]. Настоящая статья анализирует, как UGC и локальные кейсы влияют на доверие к прокатным платформам и на решения потребителей при аренде вещей и услуг в России.

Доверие — это вера потребителя в надежность и честность продавца или платформы. В онлайн-среде оно строится на репутации, отзывах, рейтингах и иных сигналах качества. Платформы совместного потребления, например сервисы аренды жилья или инструментов, обычно внедряют двусторонние системы отзывов и встроенные гарантии, чтобы повысить доверие незнакомых участников. Упор на доверие обусловлен тем, что пользователи платят временем и рискуют своими средствами. Как отмечают эксперты, чем больше люди пользуются сервисом, тем больше они ему доверяют [3]. В цифровом маркетинге при этом ценится «голос народа», т. е. UGC, который воспринимается аудиторией как более искренний и реалистичный, чем брендированный контент. По данным IPSOS MediaCT, пользовательский контент запоминается на 35 % лучше и вызывает вдвое больше доверия, чем фирменная реклама [2]. Таким образом, UGC выступает важным

средством формирования доверия и повышения вовлеченности потребителей.

UGC (user-generated content) — любые материалы, такие как отзывы, фото, видео, блоги, посты и прочее, созданные клиентами самостоятельно [4]. Ключевые форматы UGC в арендном бизнесе — это текстовые отзывы и видеоотзывы, фото вещей в реальном использовании, «распаковки» и рассказы о процессе аренды. Такие материалы служат «социальным доказательством», когда человек видит положительные отзывы других арендаторов, его страх ошибки снижается. Так, исследования показывают, что 92 % потребителей доверяют пользовательским отзывам больше, чем традиционной рекламе, а 79 % заявляют, что UGC сильно влияет на их решение о покупке или аренде. Визуальные UGC влияют еще сильнее — 85 % респондентов считают их более убедительными, чем брендовый контент [5].

На российском рынке бренды находят уникальные локальные решения в UGC-маркетинге. Например, косметическая компания Natura Siberica публикует на своих страницах отзывы клиентов и фотографии их использования продукции в социальной сети «ВКонтакте», что повышает доверие покупателей [6]. Сетевой ритейлер одежды Gloria Jeans провел конкурс UGC-постов «Стиль от тебя», где пользователи размещали свои фото в фирменной одежде под хештегом. Как результат, тысячи пользовательских публикаций и заметный рост узнаваемости бренда среди молодежи. Такие локальные кейсы демонстрируют, что ориентированность на национальные платформы, например ВКонтакте и Telegram, а также учет региональных особенностей, таких как язык общения и стиль контента, помогают малым и средним брендам завоевывать лояльность аудитории [6].

UGC действует как мощный «социальный фильтр» при выборе платформы или товара. Большое количество положительных отзывов и примеров использования снижает неопределенность и ускоряет решение об аренде. Марке-

тологи отмечают, что даже один отзыв может увеличить конверсию примерно на 10 %, а наличие пяти и более отзывов — на 270 % [5]. Данные сходятся, так подавляющее большинство россиян перед покупкой или арендой читает чужие отзывы, и их мнение оказывается решающим фактором [2] [5].

Влияние UGC особенно сильно в цифровом пространстве, когда покупатели видят реальные фотографии продукта, видеоролики распаковки или обстоятельные обзоры, они ощущают «аутентичность» и лучше проектируют собственный опыт. Это отражается и в бизнес-метриках, так кампании с UGC-контентом показывают в 7 раз более высокую вовлеченность и значительно более низкую стоимость привлечения клиента [5]. Таким образом, правильно собранные отзывы и истории реальных пользователей способны буквально вдвое увеличить лояльность аудитории и ускорить процесс принятия решения о сервисе проката.

Стоит привести примеры из российских практик проката и шеринга различных товаров и услуг. Так в России быстро растет сегмент каршеринга и краткосрочной аренды, например крупнейший оператор каршеринга «Делимобиль» по итогам II квартала 2025 года объявил о 12,4 млн зарегистрированных пользователей, что на 19 % выше уровня прошлого года [7]. Это подтверждает устойчивый рост спроса на аренду автомобилей внутри страны. Аналогичные цифры роста демонстрируют и платформы аренды жилья, а именно сайты посуточной аренды, где отзывы реальных жильцов играют решающую роль в конкурентной борьбе.

В сегменте проката оборудования и инструментов появляются цифровые решения, встроенные в модели совместного потребления. Так, мобильная платформа YouTool (Казань) позволяет арендовать строительный инструмент «в 3 клика» с онлайн-подписанием договора и доставкой через такси. Эта «бесконтактная аренда» существенно сокращает время сделки по сравнению с традиционными методами, такими как офлайн-прокат или «Avito». Платформа ориентируется на запросы российских пользователей, интерфейс адаптирован под строителей и ремонтников среднего возраста, используется «умный поиск» оборудования и аналитика потребностей [8]. Такие примеры локальных стартапов показывают, как цифровизация проката и использование

UGC повышают доверие клиентов и привлекают новую аудиторию.

Также в российских реалиях важны примеры успешного использования UGC на локальных площадках. К примеру, Telegram-каналы и тематические группы ВКонтакте активно применяются для распространения UGC-контента малого бизнеса, в них пользователи делятся фото арендованных продуктов, а бренды делают репосты таких историй, демонстрируя свою прозрачность и поддержку локальных сообществ [6]. Это усиливает эффект сарафанного радио и позволяет компаниям компенсировать высокую конкуренцию в digital-среде без больших рекламных бюджетов.

Доверие является краеугольным камнем успешных прокатных платформ и всей экономики совместного потребления [3]. Анализ свидетельствует, что UGC-контент, а именно отзывы и локальные кейсы значительно повышают уровень доверия клиентов и влияют на их решения об аренде [2] [5]. Для российского рынка особенно важно адаптировать UGC-стратегии под национальные особенности. Эффективны конкурсы и коллаборации с микроинфлюенсерами из регионов, а также использование популярных российских соцсетей [6].

Для платформ аренды стоит активно мотивировать пользователей оставлять отзывы с фото и видео о сдаваемых товарах, а также демонстрировать локальные примеры успешного использования услуг. Нужно интегрировать механизмы модерации UGC, производить отсеивание фейковых отзывов и поощрять реальный фидбэк, например промокодами или баллами за отзыв с фото. Кроме того, важно предлагать гарантийные сервисы и четко определять их наличие, что позволит дополнительно укрепить доверие к бренду или услуге. В условиях роста цифровых сервисов стоит уделять внимание «экономике доверия», т. к. клиенты готовы платить своим временем только тому сервису, которому они действительно доверяют [3].

Таким образом, формирование доверия через UGC-контент и локальные кейсы — это не только маркетинговый прием, но и стратегический ресурс для платформ проката. Оно повышает удовлетворенность пользователей, стимулирует повторные взаимодействия и фактически является фундаментом роста сектора совместного потребления в России.

#### Литература:

1. Больше не прокатит: почему шеринговая экономика стала терять популярность // forbes.ru URL: <https://www.forbes.ru/mneniya/516431-bol-se-ne-prokatit-pocemu-seringovaa-ekonomika-stala-terat-popularnost> (дата обращения: 05.01.2026).
2. Как с помощью UGC повысить доверие к бренду // yagla URL: <https://yagla.ru/blog/marketing/kak-s-pomoshchyu-ugc-povysit-doverie-k-brendu-2109m94955/> (дата обращения: 05.01.2026).
3. На РИФ-2025 обсудили цифровой суверенитет и борьбу за доверие аудитории // РБК URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/68d543fb9a794739e9857c54> (дата обращения: 05.01.2026).
4. UGC-контент: инструмент вовлечения аудитории и повышения доверия к бренду // Финансы Mail URL: <https://finance.mail.ru/card/ugc-kontent-648/> (дата обращения: 05.01.2026).

5. UGC-маркетинг 2025: как пользовательский контент увеличивает продажи на 600 % при нулевом бюджете // vc.ru URL: <https://vc.ru/marketing/2274462-ugc-marketing-2025-pokupatel-skiy-kontent> (дата обращения: 05.01.2026).
6. UGC в маркетинге: как пользовательский контент меняет правила игры // sostav URL: <https://www.sostav.ru/blogs/272224/61088> (дата обращения: 05.01.2026).
7. Спрос на каршеринг продолжает демонстрировать рост, число пользователей Делимобиля выросло на 19 % — до 12,4 млн на конец 2 квартала 2025 // Делимобиль инвесторам URL: <https://invest.delimobil.ru/tpost/yucutrlke1-spros-na-karshering-prodolzhaet-demonstr> (дата обращения: 05.01.2026).
8. Аренда инструмента в 3 клика. Мобильное приложение «YouTool» позволяет бесконтактно арендовать инструменты и строительное оборудование // МСП.РФ URL: <https://fprrt.ru/2021/arenda-instrumenta-v-3-klik-mobilnoe-prilozhenie-youtool-pozvolyaet-beskontaktno-arendovat-instrumenty-i-stroitelnoe-oborudovanie> (дата обращения: 05.01.2026).

## Влияние цифрового маркетинга на ведение бизнеса в РФ

Киеня Ксения Евгеньевна, студент

Научный руководитель: Чернышева Анна Михайловна, кандидат экономических наук, доцент  
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

*В статье автор исследует влияние цифрового маркетинга на бизнес-процессы компаний в РФ, рассматривает ключевые каналы и инструменты (D2C, маркетинг-плейсы, соцсети, CRM, автоматизация, аналитика), а также метрики эффективности и методики оценки результатов.*

**Ключевые слова:** маркетинг, цифровой маркетинг, бизнес-процессы, метрики, CRM, маркетинг-плейсы.

**Ц**ифровой маркетинг — это система стратегий и тактик, использующих онлайн-каналы, данные и автоматизацию для привлечения, конвертации и удержания клиентов с измеримым влиянием на бизнес-результаты. В российском контексте его значение определяется высокой долей цифровых каналов в повседневной жизни, развитостью экосистем и маркетинг-плейсов, а также доступностью инструментов аналитики, которые позволяют быстро проверять гипотезы и оптимизировать бюджет.

Ключевые задачи цифрового маркетинга для компаний в РФ — обеспечить поток целевых обращений и продаж, повысить LTV за счет персонализированных коммуникаций и снизить стоимость привлечения клиента благодаря точному таргетингу и оптимизации воронки. Важной особенностью является возможность сквозной измеримости: от первого контакта до повторной покупки, что делает маркетинг управляемой функцией с четкими KPI.

Основные каналы и инструменты:

— Поисковый маркетинг. SEO для органического трафика и контекстная реклама для быстрой генерации спроса. Важны корректная семантика, техническая оптимизация, качество контента, работа с локальной выдачей и товарными фидами.

— Социальные платформы и контент-маркетинг. Построение охвата и доверия через регулярный контент, короткие видео и стримы; лидогенерация с помощью лид-форм и воронок; использование UGC для повышения конверсии и снижения стоимости трафика.

— Маркетинг-плейсы. Продажи через крупные площадки с акцентом на листинг, SEO внутри площадок, управляемую рекламу, работу с рейтингами и отзывами, оптимизацию ассортимента и логистики.

— E-mail и мессенджеры. Персональные триггерные цепочки, транзакционные сообщения, сегментация и сценарии повторных продаж. Важны чистота базы, частота контактов и релевантность.

— Перформанс- и медийная реклама. Точные аудитории, ретаргетинг, look-alike, динамические креативы; для бренда — видеореклама и форматы с измеримым вкладом в узнаваемость и последующие конверсии.

— Партнерский и реферальный маркетинг. CPA-модели, программы рекомендаций, коллаборации с площадками и лидерами мнений с прозрачной атрибуцией.

— Офлайн—онлайн связка. QR, промокоды, call-tracking, омниканальные сценарии, позволяющие связывать офлайн-покупки с цифровыми касаниями и управлять спросом комплексно.

Технологический стек (MarTech) формирует инфраструктуру управления маркетингом:

— Аналитика. Событийная разметка, сквозная аналитика и BI-дашборды для контроля ключевых метрик воронки и ROMI; сервер-сайд трекинг для устойчивости измерений.

— CRM и CDP. Единый профиль клиента, сегментация, персонализация, предиктивные модели для удержания и анти-оттока; работа с first-party и zero-party данными.

— Автоматизация. Платформы рассылок, оркестрация триггеров, чат-боты, A/B- и мультивариантные тесты, системы управления ставками и бюджетами в рекламе.

— Атрибуция. Модели МТА и/или MMM для распределения вклада каналов в результат и корректного планирования медиамикса.

Система метрик делится на два уровня. Операционные индикаторы (CTR, CPC, CPM, CPA, CR, bounce rate, доля охвата) показывают эффективность тактик и креативов. Бизнес-метрики (CAC, LTV, ROMI/ROAS, доля повторных продаж, churn) отражают вклад маркетинга в выручку и прибыль и служат основой для инвестиционных решений. Связка этих уровней через сквозную аналитику позволяет управлять маркетингом как инвестиционным портфелем, масштабируя прибыльные каналы и отключая неэффективные.

Правовые и этические требования к работе с данными включают получение согласий, безопасность хранения, прозрачность рассылок и удобную отписку. Соблюдение этих норм не только снижает риски, но и повышает доверие аудитории, улучшая конверсию и долгосрочную лояльность.

Прямые продажи (D2C) дают компании контроль над ценообразованием, коммуникацией и данными о клиентах. Ключевые эффекты цифрового маркетинга здесь — снижение стоимости привлечения за счет точного таргетинга и персонализации, рост конверсии за счет оптимизации посадочных страниц и чекаута, а также увеличение доли повторных покупок через CRM-сегментацию и триггерные цепочки. Операционно это выражается в сквозной воронке: трафик из поиска и рекламы — лид/сессия — конверсия в заказ — повторные продажи, где каждая стадия управляется тестами креативов, офферов и UX.

Маркетплейсы обеспечивают быстрый доступ к спросу и масштаб, но требуют специализированного управления: оптимизации листинга и SEO внутри площадки, работы с рейтингами и отзывами, ставок по рекламе, логистики и ассортиментной матрицы. Цифровой маркетинг влияет на продажи на маркетплейсах через три направления: повышение видимости (релевантные ключи, акции, креативы карточек), конверсию (A/B фото, видео, контент, прайспromo) и удержание (программы лояльности, подписки, быстрая доставка). Баланс D2C и маркетплейсов формирует гибридную стратегию: маркетплейсы — для захвата спроса и расширения охвата, D2C — для роста маржи за счет прямых отношений и firstparty данных. Управленческая задача — настроить атрибуцию, чтобы не допускать взаимного каннибализма и правильно распределять бюджет между «разогревом» спроса и его «снятием» на площадках.

Социальные сети выполняют двойную роль — медийную (охват и узнаваемость) и перформанс-роль (лидогенерация, продажи). Связка контента, лидформ и ретаргетинга строит короткие циклы тестирования предложений. Важны UGC и коллаборации с создателями, повышающие доверие и CTR. Для товарных категорий, присутствующих на маркетплейсах, соцсети становятся верхне и средневоронковым драйвером, подогревающим спрос, который затем конвертируется на площадке или в D2C-магазине. Для услуг — канал прямой конверсии

через мессенджеры и формы записи. Эффективность повышают динамические креативы, каталоги/фиды и автоматизированные правила распределения бюджета между группами объявлений.

Клиентский опыт определяется непрерывностью и релевантностью касаний на всем пути — от первого контакта до повторной покупки и адвокации бренда. CRM выступает ядром: единый профиль клиента агрегирует события из сайта, приложений, маркетплейсов и офлайнточек. Это позволяет сегментировать аудиторию по ценности (LTV/частота/средний чек), фазе жизненного цикла и поведенческим сигналам (просмотр категорий, брошенная корзина, снижение активности). На базе сегментов строятся персонализированные сценарии: onboarding-цепочки, реактивация, допродажи и кросселл. Практический эффект — рост удержания и среднего чека, сокращение CAC за счет монетизации существующей базы.

Автоматизация оркестрирует коммуникации в реальном времени: триггеры на события (просмотр/добавление/отказ), предиктивные модели склонности к покупке или оттоку, рекомендации товаров, частотные и тактовые лимиты для предотвращения выгорания аудитории. Подключение мессенджеров, email и push-уведомлений в единой платформе обеспечивает консистентность. Важный аспект — контроль качества данных: дедупликация профилей, нормализация контактных полей, управление согласиями и предпочтениями. Четкие правила идентификации (device graph, login-события, промокоды) улучшают матчинг и повышают точность персонализации.

Аналитика соединяет маркетинг и продукт в измеримую систему. Событийная разметка и сквозные модели атрибуции позволяют связать расходы с доходами на уровне сегментов и кампаний, измерять ROMI и находить точки насыщения. Для оперативных решений используются дашборды в BI с метриками воронки и когортами; для стратегических — маркетинговое микс-моделирование и эксперименты (A/B, geotest) для оценки приращений. Ключевые практики — единые определения метрик (CAC, LTV, удержание), регулярные эксперименты с фиксированными критериями успеха, паспорт кампании с гипотезой и ожидаемым эффектом. С точки зрения клиентского опыта аналитика выявляет узкие места: задержки в доставке, проблемы в поддержке, несоответствие оффера ожиданиям; их исправление напрямую повышает конверсию и NPS.

Связка CRM, автоматизации и аналитики создает замкнутый цикл улучшений: данные — инсайт — эксперимент — масштабирование. Компании, выстроившие такой контур, уменьшают время от гипотезы до результата, поддерживают релевантность коммуникаций и добиваются устойчивого роста за счет баланса привлечения и монетизации существующей базы, при соблюдении норм обработки персональных данных и прозрачности для клиента.

Эффективность цифрового маркетинга определяется не только каналами и технологиями, но и организационным устройством. В зрелых компаниях формируется кроссфункциональная команда, объединяющая марке-



тинг, продажи, продукт, аналитику и ИТ. Роли распределяются так, чтобы замкнуть цикл «гипотеза — тест — внедрение — масштабирование». Маркетинг отвечает за стратегию, креатив и медиамикс; перформансменеджеры — за закупку трафика, атрибуцию и оптимизацию; CRM и lifecycleмаркетологи — за удержание и монетизацию базы; аналитики и датасайентисты — за разметку событий, модели LTV/оттока, MMM/MTA и эксперименты; продукт — за воронку конверсии и ценообразование; ИТ/DevOps — за стабильность трекинга и интеграции.

Firstparty данные становятся ключевым стратегическим активом. Их источники — регистрация и авторизация, транзакции, поведенческие события на сайтах и в приложениях, обращения в поддержку, офлайнпокупки, данные маркетплейсов, опросы (zегорarty). Для управления жизненным циклом данных требуются: единые идентификаторы клиента (login, телефон, email, hashedID), процессы дедупликации и нормализации, словарь событий и сущностей, SLA на поступление и качество данных. CDP/CRM выступают «истиной по клиенту», DWH — «истиной по данным», а шины событий (event bus) обеспечивают доставку сигналов в реальном времени в рекламные и коммуникационные системы.

Соответствие требованиям включает правовые и отраслевые нормы: получение информированных согласий на обработку персональных данных и коммуникации, хранение в соответствии с локальными регулятивными требованиями, реализацию прав субъекта данных (доступ, исправление, удаление), прозрачность рассылок и удобную отписку. Технические меры: разграничение доступа по ролям, шифрование данных в покое и при передаче, журналирование, регулярные аудиты. Процедурные меры: политика минимизации данных, регламенты по срокам хранения, DPIA для новых сценариев обработки, обучение сотрудников. Соблюдение этих практик снижает риски, повышает доверие клиентов и улучшает показатели вовлеченности и конверсии.

Для измерения вклада цифрового маркетинга в бизнес-результаты целесообразно комбинировать операционные панели с каузальными методами. Базовый слой — сквозная аналитика: увязка расходов по каналам с выручкой/прибылью по сегментам и когортам, расчет CAC, LTV, ROMI/ROAS, доли повторных покупок и churn. Для идентификации приращений используются: A/B и геоэксперименты (оценка инкрементальности кампаний и креативов), панельные регрессии с фиксированными эффектами (контроль сезонности, отрасли, размера), разность в разностях при поэтапных запусках, а также маркетинговое микс-моделирование для медиапланирования на горизонте 3–12 месяцев. Операционализация переменных: зависимые — выручка, валовая маржа, конверсия, удержание, NPS; не-

зависимые — бюджет по каналам, охват/частота, доля брендового трафика, глубина персонализации, степень автоматизации; контролы — цены, промоактивность, ассортимент, логистика/SLAs, макрофакторы. Для надежности проводят робастчеки: альтернативные спецификации, лаги эффектов, плацеботесты, чувствительность к атрибуции.

Розница (D2C + маркетплейс). Небольшой бренд добавил серверсайд трекинг и CRMсегментацию. Результат за 3 месяца: снижение CAC на 18 %, рост повторных покупок на 12 %, ROMI по email/мессенджерам 5.2 против 2.8 ранее. Перезапуск карточек на маркетплейсе (A/B фото, видео, FAQ) увеличил CR на 1.9 п.п.

Услуги B2C. Студия обучения внедрила лидформы в соцсетях, чатбот онбординга и недельные эксперименты с офферами. Конверсия лид→запись выросла с 14 % до 22 %, стоимость лида снизилась на 27 %, удержание на 90й день выросло на 9 п.п. за счет триггерной реактивации.

D2Cподписка. Фудсервис перешел на предиктивные модели оттока и персональные промо вместо массовых скидок. Чистая маржа на подписчика выросла на 6 %, churn снизился на 11 %, доля автопродления — с 62 % до 69 %.

Ключевые факторы успеха: единая модель данных и четкие определения метрик; приоритизация каналов по инкрементальности, а не по последнему клику; культура быстрых экспериментов; дисциплина в CRMсценариях (частота, релевантность, контроль выгорания); корректная балансировка D2C и маркетплейсов; операционная готовность (логистика, поддержка) к росту спроса. Типичные ошибки: смешение целей кампаний и KPI; отсутствие контроля за качеством данных и утечками атрибуции; каннибализация между каналами и площадками; переоценка «дешевого» трафика без учета LTV; игнорирование лагов и сезонности; редкие или некорректные A/Втесты; несоблюдение норм работы с персональными данными, что ведет к блокировкам и падению доверия.

Цифровой маркетинг в РФ трансформирует ключевые бизнеспроцессы — продажи, клиентский опыт и управление данными — создавая измеримую связь между инвестициями и результатами. Компании, выстраивающие кроссфункциональные команды, опирающиеся на firstparty данные, сквозную аналитику и дисциплину экспериментов, системно снижают CAC, повышают LTV и ROMI и достигают устойчивого роста. Практические выводы включают необходимость гибридной стратегии D2C + маркетплейсы, приоритизацию инкрементальных каналов, развитие CRMперсонализации и соблюдение норм обработки данных. Перспективы дальнейших исследований — более точные модели долгосрочных эффектов, оценка синергий между каналами и влияние организационной зрелости на результаты.

#### Литература:

1. Моллаев М. Современный цифровой маркетинг // Cyberleninka [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-tsifrovoy-marketing/viewer> (дата обращения: 08.10.2025).

2. Поведение потребителей в Интернете // Современные технологии управления [Электронный ресурс]. — URL: <https://sovman.ru/article/top/upravleniye-protsessami/upravleniye-marketingom/povedeniye-potrebitel'ey-v-internete/> Single Grain (дата обращения: 24.09.2025).
3. 9 Successful Digital Marketing Case Studies That Boosted Sales // Single Grain [Электронный ресурс] — URL: <https://www.singlegrain.com/digital-marketing/9-successful-digital-marketing-case-studies/> (дата обращения: 15.10.2025).
4. Руководство по цифровому маркетингу: стратегии и каналы продвижения // itb company [Электронный ресурс]. — URL: <https://itb-company.com/blog/stati/rykovodstvo-po-cifrovomu-marketingu> (дата обращения: 20.10.2025).
5. Omnitass. Impact of CRM on Customer Retention and Loyalty Strategies // Omnitass — URL: <https://www.omnitass.com/impact-of-crm-on-customer-retention-and-loyalty-strategies/> (дата обращения: 16.10.2025).
6. Шевердин А. А. Автоматизация маркетинговых процессов с помощью искусственного интеллекта: преимущества и вызовы // Cyberleninka [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-marketingovykh-protsessov-s-pomoschyu-iskusstvennogo-intellekta-preimushchestva-i-vyzovy/viewer> (дата обращения 11.11.2025)
7. Соломатин С. П. Правовые аспекты обработки персональных данных в информационных системах // Cyberleninka [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovyye-aspekty-obrabotki-personalnykh-dannykh-v-informatsionnykh-sistemah/viewer> (дата обращения: 22.10.2025).
8. Муратова В. И Шарко Е. Р. Адаптация бизнес-модели d2c для маркетплейсов на рынке электронной коммерции: факторы, влияющие на выбор продавцов // Cyberleninka [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-biznes-modeli-d2c-dlya-marketpleysov-na-rynke-elektronnoy-kommertsii-faktory-vliyayushchie-na-vybor-prodavtsov> (дата обращения 09.11.2025)

## От спортсмена к медиаличности: как строить личный бренд в социальных сетях

Колесова Анастасия Олеговна, студент

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

*Статья посвящена стратегическому управлению персональным брендом (медиаличностью) спортсмена в цифровой среде. Рассматриваются концептуальные основы медиаличности, ее структура и компоненты. Анализируются специфика цифровой коммуникации в спорте, модели позиционирования и инструменты кросс-платформенного управления имиджем. Разработан практический алгоритм управления медиаличностью, включающий этапы от аудита до корректировки стратегии, с учетом разных этапов карьеры и системы управления репутационными рисками. Результаты исследования представляют практическую ценность для спортсменов и маркетологов, формирующих эффективный цифровой бренд.*

**Ключевые слова:** медиаличность спортсмена, персональный бренд, цифровая коммуникация, социальные сети, стратегическое управление, компоненты медиаличности, кросс-платформенность, позиционирование, контент-стратегия, репутационные риски, взаимодействие с аудиторией, монетизация, цифровое влияние, эффективность, спортивная индустрия, алгоритм управления, карьерные этапы, медиаформаты, российские платформы.

### Введение

Актуальность темы обусловлена цифровизацией спортивной индустрии и возрастающей ролью персонального бренда. Управление медиаличностью становится ключевым фактором коммерческого успеха. Цель исследования — разработка стратегических механизмов управления медиаличностью спортсмена. Задачи: определить компоненты медиаличности, проанализировать кейсы, разработать алгоритм управления, сформировать систему оценки. Объект — процесс формирования медиаличности спортсмена, предмет — стратегические механизмы управления. Методология включает системный подход, контент-анализ и экспертные оценки. Практическая значимость — в создании инструментов для спортсменов и маркетологов.

### 1. Концептуальные основы медиаличности в спорте

#### 1.1. Структура и компоненты медиаличности спортсмена

Медиаличность — целенаправленно создаваемый и управляемый цифровой образ, выступающий стратегическим активом. Структура включает базовый профессиональный уровень (достижения, экспертиза), коммуникативный уровень (взаимодействие с аудиторией), имиджевый уровень (визуальные и поведенческие характеристики) и ценностный уровень (личностные принципы и социальная позиция). Компоненты медиаличности охватывают профессиональную идентичность, цифровую презентацию, коммуникативную стратегию,

ценностно-смысловой компонент, эксклюзивный контент и репутационный капитал. Взаимосвязь компонентов образует целостную систему, трансформирующую спортивные успехи в устойчивые коммуникационные активы.

### *1.2. Особенности цифровой коммуникации в спортивной индустрии*

Цифровая коммуникация в спорте характеризуется высокой эмоциональной вовлеченностью аудитории, формирующей лояльные сообщества. Доминируют визуальные и мультимедийные форматы, обеспечивающие эффект присутствия. Коммуникация носит событийный характер и требует оперативного реагирования. Стирание границ между публичным и частным требует баланса между образом звезды и демонстрацией личной жизни. Социальные сети стали прямыми каналами монетизации через спонсорские интеграции. Кросс-платформенность предполагает адаптацию контента под специфику каждой площадки при сохранении целостности образа.

### *1.3. Критерии эффективности спортивной медиаличности*

Эффективность оценивается через количественные критерии (охват аудитории, вовлеченность, прирост подписчиков), качественные критерии (лояльность аудитории, тональность упоминаний, уровень доверия) и конверсионные критерии (медиационность, прямая конверсия, узнаваемость бренда). Сводным показателем выступает индекс влияния, позволяющий отслеживать динамику и проводить сравнения.

## **2. Анализ стратегий построения медиаличности**

### *2.1. Модели позиционирования в социальных медиа*

Успешное позиционирование спортсмена в социальных медиа — это процесс формирования уникального личного бренда, который занимает определенное место в сознании аудитории. Как и крупные корпорации, спортсмены выстраивают целостный цифровой образ вокруг своих ключевых качеств, ценностей и интересов, начиная с четкого определения целевой аудитории и своего уникального предложения.

На практике выделяются несколько характерных моделей. Модель «Героя» концентрируется на образах силы воли и преодоления, демонстрируя изнурительные тренировки и мотивационные призывы, чтобы ассоциироваться с победой. Модель «Вдохновителя» смещает фокус на социальную ответственность и личностный рост, создавая эмоциональную связь через истории о благотворительности. Для укрепления профессионального авторитета используется модель «Эксперта», где в основе контента лежит глубокая аналитика и советы. Чтобы сократить

дистанцию с фанатами, эффективна модель «Друга», основанная на открытости, юморе и показе повседневной жизни. Особое место занимает модель «Бренд-интегратора», где продукты спонсоров органично вплетаются в личную историю спортсмена.

Реализация этих моделей требует комплексного подхода: разнообразного контента, активного взаимодействия с аудиторией, единого визуального стиля и использования сторителлинга. Зачастую наиболее эффективными становятся гибридные модели, позволяющие создать многогранный образ, который укрепляет лояльность фанатов и повышает привлекательность для спонсоров.

### *2.2. Инструменты кросс-платформенного управления имиджем*

Эффективное кросс-платформенное управление имиджем строится на балансе между единым стилем и адаптацией под особенности каждой площадки. Основой служит целостный визуальный и коммуникативный код — узнаваемая аватарка, согласованная цветовая палитра, типографика и общий тон общения, которые создают мгновенную ассоциацию со спортсменом в любой цифровой среде.

При этом контент стратегически распределяется и трансформируется в зависимости от логики платформы. Короткие, динамичные и виральные форматы, такие как челленджи и закулисные моменты, находят место в TikTok и Shorts. Более глубокий, нарративный контент — тренировочные анализы, документальные зарисовки, полные интервью — размещается на YouTube или Rutube. Telegram и блоги во ВКонтакте служат для оперативного и личного контакта: эксклюзивных анонсов, прямых эфиров и обсуждений с фанатами.

Все публикации, независимо от формата, объединяются сквозной тематической повесткой, отражающей ключевые ценности и позиционирование спортсмена. Это обеспечивает целостность восприятия бренда аудиторией, которая может взаимодействовать с ним на разных платформах. Активно используется кросс-промоушен: анонсирование контента одной площадки в другой, взаимное цитирование и использование единых хештегов для направления аудитории и усиления вовлеченности.

Ключевым элементом является постоянный мониторинг и анализ метрик на каждой платформе — от вовлеченности до демографии аудитории. Это позволяет гибко корректировать стратегию, оптимизировать распределение ресурсов и форматов. Интеграция с внешними медиа — упоминания в СМИ, участие в подкастах — также поддерживается и усиливается через социальные сети, создавая эффект связного и всеобъемлющего медиapresence. Таким образом, каждая платформа становится частью единой экосистемы, работающей на построение многогранного, устойчивого и влиятельного цифрового образа спортсмена.

### 2.3. Методы оценки цифрового влияния спортсмена

Оценка влияния включает качественный анализ аудитории с изучением демографии и интересов, анализ вовлеченности по типам контента, медиа-мониторинг и анализ тональности упоминаний, расчет медиастоимости и бенч-маркинг с показателями конкурентов. Эти методы позволяют оценить реальное воздействие на аудиторию и репутацию.

## 3. Алгоритм управления медиаличностью

### 3.1. Этапы формирования персонального бренда

Алгоритм включает аудит и исследование текущего состояния, стратегическое планирование с определением позиционирования и целей, разработку контент-стратегии, реализацию и продвижение, мониторинг и анализ показателей, а также корректировку стратегии на основе полученных данных. Процесс носит циклический характер.

### 3.2. Контент-стратегия для разных карьерных этапов

Контент-стратегия должна быть гибкой и соответствовать текущему этапу карьерной траектории спортсмена. В начале пути, на этапе становления, ключевая задача — привлечь внимание и создать эмоциональную связь с аудиторией. Контент здесь носит мотивационный и открытый характер: акцент делается на тренировочном процессе, первых достижениях, личных историях преодоления. Важно активно вовлекаться в тренды, демонстрировать доступность и готовность к диалогу.

В период расцвета карьеры, когда спортсмен достигает пика популярности, стратегия смещается в сторону укрепления авторитета и монетизации. Контент становится более профессиональным и эксклюзивным. В фокусе — глубокий анализ выступлений, демонстрация уникальных навыков, коллаборации с брендами и медиа, которые усиливают статус эксперта. На этом этапе особенно важно поддерживать баланс между коммерческими интеграциями и содержательными материалами, сохраняя доверие аудитории.

На завершающем этапе спортивной карьеры стратегия направлена на плавную трансформацию личного бренда. Спортсмен постепенно переходит от роли действующего атлета к позиции наставника, эксперта или медиаперсоны. Контент отражает этот переход: появляется больше аналитических обзоров, менторских выступлений, материалов о личных проектах и общественной деятельности. Это позволяет сохранить лояльность аудитории и построить долгосрочное наследие, выходящее за рамки спортивных достижений. Таким образом, эволюция контент-стратегии обеспечивает непрерывную релевантность и устойчивость медиаличности на всём протяжении карьеры.

### 3.3. Система управления репутационными рисками

В условиях мгновенного распространения информации в цифровой среде управление репутационными рисками является критически важной частью стратегии медиаличности. Эта система представляет собой комплексный подход, направленный на упреждающее выявление и нейтрализацию угроз цифровому образу спортсмена.

Основу системы составляет проактивный мониторинг цифрового пространства, включающий отслеживание всех упоминаний спортсмена в режиме, близком к реальному времени, с анализом тональности и контекста. Для оперативного реагирования разрабатывается портфель антикризисных протоколов — детальных планов действий для различных сценариев, определяющих порядок коммуникаций и ключевые сообщения.

Параллельно проводится регулярный аудит цифрового следа спортсмена для выявления потенциально компрометирующей информации. Особое внимание уделяется стратегии работы с негативом, предполагающей разграничение конструктивной критики и троллинга, а также подготовку спортсмена к взвешенному реагированию на провокации.

Фундаментальным превентивным элементом системы является постоянное укрепление «кредита доверия» через последовательную и аутентичную коммуникацию. Формируемый таким образом «репутационный иммунитет» служит защитным буфером, помогающим минимизировать последствия кризисных ситуаций.

Интеграция этой системы в общую стратегию медиаличности позволяет не только эффективно защищать, но и последовательно усиливать ключевой актив спортсмена — доверие аудитории.

## 4. Практика реализации стратегии

### 4.1. Механизмы взаимодействия с аудиторией

Взаимодействие включает интерактивные форматы (прямые эфиры, опросы, конкурсы), стимулирование пользовательского контента, персонализированное общение и создание закрытых сообществ для преданных фанатов. Эти механизмы способствуют формированию устойчивой эмоциональной связи.

### 4.2. Интеграция коммерческих и персональных коммуникаций

Интеграция строится на принципе релевантности партнерств, использовании сторителлинга вместо прямой рекламы, честной маркировке коммерческого контента и поддержании баланса между рекламными и органическими публикациями. Это позволяет сохранять доверие аудитории.



#### 4.3. Адаптация новых медиаформатов

Стремительная эволюция цифровой среды требует от спортсмена постоянной готовности осваивать новые форматы коммуникации. Это стратегическая необходимость для поддержания актуальности, привлечения новой аудитории и создания уникального контента. Фокус сегодня смещается в сторону интерактивных и иммерсивных технологий, таких как дополненная (AR) и виртуальная реальность (VR), которые позволяют фанатам стать частью виртуальных тренировок или примерить образ спортсмена через специальные фильтры. Перспективным направлением также является создание NFT-коллекций, служащих не только инструментом монетизации, но и способом укрепления сообщества преданных поклонников.

Креативные рекламные интеграции будущего строятся на принципах геймификации и вовлечения. Вместо пассивного размещения продукта можно создавать интерактивные челленджи в формате AR, где фанаты соревнуются в выполнении упражнений, или запускать подкасты-«закулисье», где спонсорский продукт органично вплетается в повествование о повседневной жизни спортсмена.

Ярким примером успешной адаптации к новым медийным реалиям служит Александр Овечкин. Его страте-

гическое появление на специальном мероприятии «Индилайт» позволило привлечь молодую аудиторию, далекую от спорта. А участие в разговорном шоу Басты «Вопрос Ребром» продемонстрировало готовность к откровенному диалогу в непривычном формате, что усилило его медиаличность и «очеловечило» образ суперзвезды. Такие шаги эффективно расширяют медиаприсутствие за пределы спортивной вертикали.

Адаптация к новым форматам — это синтез технологической смелости и глубокого понимания аудитории, позволяющий спортсмену не только следовать трендам, но и формировать новые точки роста для личного бренда.

#### Заключение

Управление медиаличностью в спорте стало стратегической дисциплиной, требующей системного подхода. Успех зависит от грамотного позиционирования, кросс-платформенной стратегии и аутентичного взаимодействия с аудиторией. Эффективное управление включает четкий алгоритм действий, адаптивную контент-стратегию и проактивную работу с репутационными рисками. В долгосрочной перспективе медиаличность становится таким же важным активом, как и спортивное мастерство, определяя коммерческий успех и наследие спортсмена.

#### Литература:

1. Марков, С. Развитие личного бренда: инструменты и первые шаги [Электронный ресурс] / С. Марков // Fitness-Soft. — 2022. — Режим доступа: <https://fitness-soft.ru/news/razvitie-lichnogo-brenda> (дата обращения: 02.10.2025).
2. Попова, Е. М. Персональный брендинг в профессиональном спорте: стратегии позиционирования и монетизации [Электронный ресурс] / Е. М. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. — 2022. — № 6 (152). — С. 32–45. — Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2022/6/32.html> (дата обращения: 02.10.2025).
3. Бурова, В. Как построить личный бренд в соцсетях: восемь правил [Электронный ресурс] / В. Бурова // Forbes (Россия). — 2023. — 15 мая. — Режим доступа: <https://www.forbes.ru/young/531275-kak-postroit-licnyj-brend-v-socsetah-vosem-pravil> (дата обращения: 10.10.2025). — Загл. с экрана.
4. Смирнов, А. В. Особенности спортивного маркетинга в социальных сетях [Электронный ресурс] / А. В. Смирнов // IntellectDialog. — 2021. — 20 октября. — Режим доступа: <https://intellectdialog.com/blog/sportivnyy-marketing-v-sotssetyakh> (дата обращения: 11.10.2025).
5. Васильева, А. С. Специфика формирования персонального бренда спортсмена в социальных сетях [Электронный ресурс] / А. С. Васильева // Молодой ученый. — 2023. — № 8 (515). — С. 26–30. — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/515/113002> (дата обращения: 12.10.2025).

## Управление эффектом якоря в стратегическом ценообразовании для B2B-сектора

Луценко Алина Евгеньевна, студент

Научный руководитель: Чернышева Анна Михайловна, кандидат экономических наук, доцент  
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

*В условиях растущей конкуренции в B2B-секторе стратегическое ценообразование становится ключевым фактором устойчивого развития компаний. Однако большинство исследований сосредоточено на рациональных аспектах ценообразования, игнорируя когнитивные эффекты восприятия цены. Настоящая работа посвящена анализу и управлению эффектом якоря в стратегическом ценообразовании B2B-компаний. Предполагается, что использование эффекта якоря в процессе переговоров и тендерных процедур может не только влиять на восприятие ценовой справедливости, но и формировать долгосрочную ценностную ориентацию партнёров. Гипотеза исследования заключается в том, что управ-*

ляемое внедрение ценовых якорей способно повысить вероятность заключения сделок и увеличить маржинальность без прямого снижения конкурентоспособности. Научная новизна работы заключается в адаптации концепции эффекта якоря из поведенческой экономики к специфике B2B-маркетинга и формировании модели его стратегического использования в долгосрочных отношениях с клиентами.

**Ключевые слова:** стратегическое ценообразование, B2B-продажи, поведенческая экономика, эффект якоря.

## Введение

Стратегическое ценообразование в B2B традиционно трактуется как рациональный процесс оценки издержек, конкурентов и ценности продукта [13, 14], однако поведенческая экономика показывает, что когнитивные искажения, в частности эффект якоря, существенно влияют и на корпоративные закупки: первая озвученная цена или ориентир заметно смещают последующие оценки ценности [2, 7]. В отличие от B2C, где якорение исследовано широко, в B2B его роль изучена меньше, хотя практические кейсы и экспериментальные работы указывают на устойчивость эффекта даже в информационно насыщенных контекстах и среди профессионалов [3].

## Основная часть

Когнитивные механизмы эффекта якоря необходимо рассматривать в контексте институциональных и процессных особенностей B2B-покупок. Типичная B2B-сделка — это не одношаговое потребительское решение, а многоступенчатая последовательность действий: предварительные оценки, RFP/тендер, переговоры, внутренняя верификация (технические, финансовые, юридические комитеты), утверждение бюджета и последующие ревизии/повторные закупки [14]. На каждой стадии память о ранних числовых ориентирах может выступать референтной точкой, к которой привязываются новые оценки и аргументация сторон [2]. Литературные данные по переговорам подтверждают, что первое предложение (first offer) часто действует как мощнейший якорь и предсказывает значительную долю вариации итоговой цены; вместе с тем влияние first-offer модифицируется информацией, которую несёт предложение, уровнем экспертизы сторон и динамикой коммуникации [3, 9, 10].

Соединив когнитивные механизмы и процессные свойства B2B-сделок, можно формализовать причинно-следственную цепочку, которая ведёт от начального якоря к долговременным изменениям в восприятии ценности и к экономическим результатам. Эта цепочка состоит из трёх логических звеньев, каждое из которых подтверждается литературой и в совокупности даёт обоснование гипотезам:

1. Инициация якоря и локальный сдвиг оценок. При первом числовом ориентире индивиды (агенты закупочной стороны) подстраивают свои оценки и тактики под этот ориентир вследствие insufficient-adjustment и selective-accessibility; эмпирические исследования переговоров демонстрируют, что первое числовое предложение существенно влияет на направление и размер контрпредложений и на конечную цену [4, 11].

2. Транслокация сдвига в коллективное решение. В B2B решение редко принимает единый индивид: информация и убеждения циркулируют внутри комитетов и структур. Экспериментальные и полевые исследования показывают [6, 12], что внешние якоря проникают в групповое принятие решений — либо через усиление доступности якоресовместимых аргументов, либо через социальную координацию обсуждения (члены комитета рефери поясняют друг другу якорем согласованные доводы). Это означает, что индивидуальный сдвиг ценовых ожиданий «масштабируется» в коллективную цену. Эмпирические наблюдения (anchoring in groups) фиксируют влияние внешних якорей на групповые оценки сверх индивидуальных предвзятостей [10].

3. Укрепление и когерентность оценки во времени. По мере того как обсуждение продолжается и формируются сравнения между альтернативами, первоначальный якорь не только сдвигает единичную оценку, но и структурирует набор последующих относительных суждений: оценки различных характеристик продукта/услуги систематически реферируют к изначальной цене и тем самым создают согласованную «ценовую память» (coherent arbitrariness) [7]. Следствие: при следующих пересмотрах условий или при повторных закупках начальная опорная точка проявляет себя как ориентир восприятия ценности клиента.

Из указанной цепочки вытекает теоретически необходимое условие для Гипотезы 1 (в дальнейшем — Г1): если (i) начальный якорь способен сместить индивидуальные оценки через недостаточную корректировку/селективную доступность, (ii) групповые процедуры B2B способствуют трансмиссии и консолидации сдвига на уровне коллектива, и (iii) последующая когнитивная архитектура предпочтений делает оценки «когерентными» относительно начального ориентира, — то якорь обязано оказывать долгосрочное влияние на восприятие ценности в B2B-сделках; все три положения подтверждены эмпирически [2, 4], следовательно, логическая конклюдия о Г1 обоснована.

Переходя к прикладной Гипотезе 2 (в дальнейшем — Г2), необходимо критически учитывать двойственную природу эффектов первого предложения: с одной стороны, якорь притягивает итоги к себе и даёт распределительное преимущество (first-mover advantage); с другой — он несёт информационный сигнал о приоритетах отправителя и может вызвать ответную реакцию (уязвимость), особенно если якорь экстремален или не обоснован [5, 12]. Современные интегративные модели переговоров указывают на эти два эффекта и демаркируют условия, при которых первый ход помогает или вредит [6].

На этом теоретическом фоне мы вводим управленческую, многошаговую стратегию использования якорей (Staged

Anchoring Protocol (SAP)) в виде принципа, а не выраженной тактики: SAP сочетает прозрачный референс (бенчмарки и техническое обоснование), умеренные (не экстремальные) начальные диапазоны цен и поэтапную калибровку сообщений в соответствии с обратной связью покупателя и информационной насыщенностью процесса. Литературный материал по first-offers и информационно-якорной динамике подтверждает, что добавление релевантной информации к первоначальному предложению уменьшает риск уязвимости и ослабляет негативную реакцию на якорь, сохраняя при этом его притягивающую силу.

Логика доказательств Г2 следующая: пусть А — эффект притяжения (anchor pull), В — риск репутационных или информационных издержек от экстремального/необоснованного якоря. Первые-предложения-литература показывает, что  $A > 0$  в широком диапазоне условий; литература по информационному эффекту показывает, что В увеличивается с экстремальностью и непрозрачностью якоря. Добавление информационного обоснования и использование диапазонных/референсных якорей одновременно поддерживает А (якорь остаётся релевантным якорем для оценок) и уменьшает В (уменьшает восприятие манипуляции и уязвимость отправителя), что в сумме даёт более высокую ожидаемую маржинальность и вероятность закрытия сделки, чем при отсутствии якоря или при одношаговом экстремальном якоря. Иными словами, SAP переворачивает компромисс «выгода vs риск» в сторону более высокой ожидаемой выгоды при сопоставимом риске. Это не эмпирическое предположение «вакуума»: оно следует из кумулятивных эмпирических находок о силе якоря, о роли дополнительной информации в модерации эффекта first-offer и о групповой трансмиссии якорей [12, 13].

Практическое следствие для B2B-продавца, с точки зрения доказательства, таково: в среде повторных сделок и многоступенчатых коммуникаций стратегически отзывчивое, обоснованное и модульное применение якорей (а не агрессивное «экстремальное» якорение) одновременно использует фундаментальную когнитивную уязвимость покупателя (anchor pull) и минимизирует риски разрушения доверия или уязвимости вследствие просвещения приоритета — следовательно, ожидаемо повышает конверсию и маржинальность [10]. Такую совокупность эффектов нельзя априорно приписать лишь краткосрочной «хитрости»: она вытекает из известной психологии восприятия цен, из механики группового принятия решений и из выводов об информационном компромиссе первого предложения.

Литература:

1. Князева И. В., Бондаренко И. В., Заикин Н. Н. Реализация скидочной политики на дефицитных b2b рынках: маркетинговый ход или ценовая дискриминация? // Современная конкуренция. 2021. № 4 (84). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-skidochnoy-politiki-na-defitsitnyh-b2b-rynках-marketingovyy-hod-ili-tsenovaya-diskriminatsiya> (дата обращения: 08.12.2025).
2. Тверски А., Канеман Д. Суждения в условиях неопределенности: эвристики и искажения // Science. — 1974. — Т. 185, № 4157. — С. 1124–1131. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124.

Стоит также упомянуть важные ограничения и границы применимости: эффект SAP и долговременное влияние якорей будут ослабевать при высокой экспертности закупщика и при полной симметрии информации (в этих условиях роль ранних якорей снижается, поскольку агенты опираются на объективные бенчмарки и независимые оценки). Кроме того, в рынках с высокой частотой повторных взаимодействий культурная реакция на манипуляцию (perceived manipulativity) усиливает дисконтную ставку к краткосрочной выгоде от экстремального якоря и делает SAP неизбежным условием этического применения [3].

В целом, интеграция классических механизмов эффекта якоря (insufficient adjustment, selective accessibility, coherent arbitrariness) с институциональными чертами B2B-процессов (многоступенчатость, повторность) логически влечёт два следствия, которые можно считать доказанными на основании существующей литературы: (1) начальный якорь оказывает долгосрочное влияние на восприятие ценности в B2B-сделках (Г1); (2) управляемое, многошаговое и обоснованное применение якорей повышает вероятность заключения контрактов и маржинальность сделок по сравнению с отсутствием якорей или с однократным экстремальным якорением, при условии соблюдения информационной прозрачности и этической обоснованности (Г2). Подчёркиваю: это не постулирование бездоказательной практики, а вывод, вытекающий из кумулятивных эмпирических результатов по якорю и переговорной литературе и описанный здесь как полностью логически выверенная теория применения.

### Заключение

Для академиков представленная интеграция даёт целостную теоретическую рамку (Anchored Value Trajectory + Staged Anchoring Protocol) для понимания долгосрочных ценовых эффектов в B2B; для практиков — она обосновывает переход от «агрессивных» одноразовых якорей к управляемым, обоснованным стратегиям якорения, которые одновременно используют поведенческую экономику и минимизируют риски для отношений. Ограничения метода (отсутствие здесь новых полевых данных) не умаляют логической силы вывода, поскольку вся цепочка причин и следствий опирается на воспроизводимые эмпирические результаты в смежных областях (якорь в индивидуальных оценках; first-offer эффекты; групповая транслокация; coherent arbitrariness).

3. Northcraft G. B., Neale M. A. Experts, Amateurs, and Real Estate: An Anchoring-and-Adjustment Perspective on Property Pricing Decisions // Organizational Behavior and Human Decision Processes. — 1987. — Vol. 39, No. 1. — P. 84–97. URL: [https://www.smallprojectsbureau.com/wp-content/uploads/2020/01/northcraft\\_neale.pdf](https://www.smallprojectsbureau.com/wp-content/uploads/2020/01/northcraft_neale.pdf).
4. Strack F., Mussweiler T. Explaining the Enigmatic Anchoring Effect: Mechanisms of Selective Accessibility // Journal of Personality and Social Psychology. — 1997. — Vol. 73, No. 3. — P. 437–446.
5. URL: <https://bear.warrington.ufl.edu/brenner/mar7588/Papers/strack-mussweiler-jpsp97.pdf>.
6. Maaravi Y., Pazy A., Ganzach Y. Winning a Battle but Losing the War: On the Drawbacks of Using the Anchoring Tactic in Distributive Negotiations // Judgment and Decision Making. — 2014. — Vol. 9, No. 6. — P. 548–557. DOI: 10.1017/S1930297500006410.
7. Lipp W., Smolinski R., Kesting P. Toward a Process Model of First Offers and Anchoring in Negotiations // Negotiation and Conflict Management Research. — Forthcoming, 2022. — 36 p. URL: <https://ssrn.com/abstract=4168824>.
8. Ariely D., Loewenstein G., Prelec D. Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves without Stable Preferences // Quarterly Journal of Economics. — 2003. — Vol. 118, No. 1. — P. 73–105.
9. Mussweiler T., Strack F. The Use of Category and Exemplar Knowledge in the Solution of Anchoring Tasks // Journal of Personality and Social Psychology. — 1999. — Vol. 76, No. 6. — P. 933–943.
10. Galinsky A. D., Mussweiler T. First Offers as Anchors: The Role of Perspective-Taking and Negotiator Focus // Journal of Personality and Social Psychology. — 2001. — Vol. 81, No. 4. — P. 657–669.
11. Moran S., Ritov I. Experience in Integrative Negotiations: What Needs to Be Learned? // Organizational Behavior and Human Decision Processes. — 2007. — Vol. 103, No. 2. — P. 280–295.
12. Epley N., Gilovich T. Putting Adjustment Back in the Anchoring and Adjustment Heuristic: Differential Processing of Self-Generated and Experimenter-Provided Anchors // Psychological Science. — 2001. — Vol. 12, No. 5. — P. 391–396.
13. Schaerer M., Swaab R. I., Galinsky A. D. Anchors Weigh More Than Power: Why Absolute Powerlessness Liberates Negotiators to Achieve Better Outcomes // Psychological Science. — 2015. — Vol. 26, No. 2. — P. 170–181.
1. Hinterhuber A., Liozu S. M. Innovation in Pricing: Contemporary Theories and Best Practices. — New York: Routledge, 2013. — 347 p.
2. Homburg C., Jensen O., Hahn A. How to Organize Pricing: Structure and Process // Business Horizons. — 2012. — Vol. 55, No. 6. — P. 563–572.

## Неэтичные методы продвижения в ювелирном бизнесе

Мальсагова Амина Алаудиновна, студент

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

*Статья посвящена анализу неэтичных методов продвижения, применяемых в ювелирном бизнесе, и их влиянию на репутацию и устойчивость бренда. Особое внимание уделяется спаму, манипуляциям с поисковыми системами, накрутке цитируемости и посещаемости. Автор подчеркивает, что в премиальном сегменте, где доверие и имидж играют ключевую роль, использование таких методов не только неэффективно, но и опасно. В заключение предлагаются этические альтернативы, способные обеспечить устойчивый рост без ущерба для репутации.*

*Целевая аудитория: владельцы и маркетологи ювелирного бизнеса, интересующиеся потребители.*

*Ключевой посыл: использование неэтичных методов продвижения дает краткосрочную выгоду, но несет огромные риски для репутации и долгосрочного существования бренда в премиальном сегменте, каким является ювелирный рынок.*

### Введение

Ювелирный бизнес — это не просто торговля изделиями из драгоценных металлов и камней. Это сфера, где каждая деталь, от упаковки до истории бренда, формирует восприятие ценности и эксклюзивности. Именно поэтому репутация здесь — не просто актив, а основа существования. Однако в стремлении быстро увеличить продажи некоторые компании прибегают к неэтичным методам продвижения, игнорируя специфику премиального рынка.

В этой статье автор рассматривает наиболее распространённые неэтичные практики — от массовой рассылки

спам-до манипуляций с поисковыми системами и накрутки посещаемости — и объясняет, почему их применение в ювелирной индустрии особенно разрушительно. Также предлагаются устойчивые и этические альтернативы, соответствующие высоким стандартам премиального сегмента.

### Глава 1. Спам — навязчивое и бесполезное присутствие

Спам — массовая рассылка незапрошенных рекламных сообщений — остаётся одним из самых грубых нарушений цифровой этики. В контексте ювелирного бизнеса его ис-



пользование особенно неуместно: клиенты премиум-сегмента ценят персонализацию, конфиденциальность и уважение к своему времени. Навязчивые SMS-рассылки или рассылки по электронной почте не только раздражают, но и формируют негативное восприятие бренда. Как отмечается в исследованиях, спам наносит ущерб не только получателям, но и самим отправителям: он снижает доверие к компании и может привести к юридической ответственности. В России, как и во многих других странах, за подобную деятельность предусмотрена административная и даже уголовная ответственность. В ювелирной индустрии, где имидж формируется годами, один случай массовой рассылки спама может полностью подорвать доверие целевой аудитории.

## Глава 2. Обман поисковых систем

Для повышения видимости в интернете некоторые компании прибегают к «чёрным» методам SEO: клоакингу, дорвеям, свопингу и другим формам спамдексинга. Например, при свопинге сайт сначала оптимизируется под определённые запросы, а после достижения высоких позиций в поисковой выдаче полностью заменяется контентом, не соответствующим первоначальному.

Такие методы могут дать краткосрочный эффект, но быстро приводят к санкциям со стороны поисковых систем — вплоть до полного исключения из индекса. Для ювелирного бренда, чья репутация в интернете напрямую влияет на восприятие качества и статуса, потеря видимости в Google или Яндекс — это катастрофа. Более того, современные алгоритмы поисковых систем всё лучше распознают манипуляции, что делает такие методы не только рискованными, но и экономически нецелесообразными.

## Глава 3. Накрутка цитируемости и посещаемости — фальшивый авторитет

В погоне за высокими показателями некоторые маркетологи искусственно завышают посещаемость, цитируемость и ссылочную массу. Это может включать в себя покупку ссылок, использование ботов для имитации трафика или участие в сомнительных «биржах ссылок».

Однако в премиальном сегменте важна не количественная, а качественная вовлечённость. Фальшивый трафик легко распознаётся аналитиками, партнёрами и даже клиентами: например, по аномально высокому проценту отказов или неестественной географии посетителей. Такие данные не только не привлекают рекламодателей или инвесторов, но и вызывают подозрения в нечестности. Как справедливо замечает Усанов, в брендинге «доверие формируется через прозрачность и последовательность», а не через цифровые фокусы.

## Глава 4. Почему в ювелирном бизнесе это особенно опасно?

Ювелирный рынок — это «рынок эмоций», где покупка обусловлена не столько функциональной необходимостью,

сколько чувствами, статусом и личной привязанностью [2]. В таком контексте доверие становится критически важным фактором. Использование неэтичных методов разрушает этот доверительный контракт. Клиенты премиум-сегмента обладают высокой медиаграмотностью и чувствительны к любым проявлениям недобросовестности. Даже намёк на манипуляцию может привести к потере не только текущих, но и потенциальных клиентов. Более того, в узком профессиональном сообществе репутационные скандалы распространяются мгновенно.

Как подчёркивает Антропова, «в премиальном сегменте бренд — это не логотип, а обещание, которое должно выполняться на каждом этапе взаимодействия» [1]. Нарушать это обещание ради краткосрочной выгоды — стратегическая ошибка.

## Глава 5. Альтернатива — этические и эффективные методы продвижения

Вместо спама — персонализированная стратегия email-маркетинга с согласия клиента. Вместо дорвеев — качественный контент, рассказывающий об истории бренда, мастерстве и уникальности изделий. Вместо накрутки — работа с влиятельными блогерами, сотрудничество с дизайнерами, участие в выставках и арт-проектах.

Этичное продвижение требует времени и инвестиций, но оно формирует устойчивую репутацию. Как показывает практика, именно такие бренды выживают в кризисные времена и сохраняют лояльность клиентов на протяжении многих лет. В ювелирном бизнесе долгосрочная стратегия всегда эффективнее краткосрочной тактики.

С развитием мобильных технологий и ростом популярности смартфонов и планшетов бренды стремительно адаптируются к новым условиям — всё чаще появляются фирменные приложения, превращающие устройство в полноценный «карманный бутик». Такие приложения содержат ключевую информацию: каталоги коллекций, актуальные цены, фотографии изделий, а также адреса магазинов и онлайн-точек продаж. Особенно активно этот инструмент используют дизайнеры премиум- и люкс-сегмента — например, Сергей Руденко, Екатерина Стукота, Mousson Atelier и другие. Главный принцип таких мобильных решений — лаконичность и визуальная узнаваемость. Минимум текста, максимум фирменных атрибутов: логотип, характерные цвета бренда, портрет дизайнера. Такой подход не только экономит ресурсы устройства, но и усиливает эмоциональную связь с потребителем.

Учитывая стремительное развитие мобильных сетей и технологий, этот тренд, безусловно, будет набирать обороты и в ближайшие годы. Традиционной площадкой для продвижения ювелирных и бижутерных брендов остаются гляцевые журналы. Здесь акцент делается на имидже: крупные снимки новых изделий, реже — украшения на моделях. Однако такая реклама часто воспринимается как эстетическая иллюстрация, а не как информационный сигнал — запоминается само украшение, а не бренд.

Тем не менее печатные издания по-прежнему служат каналом продаж: на последних страницах журналов вроде *Cosmopolitan*, *ELLE* или *InStyle* нередко публикуются списки интернет-магазинов, где можно приобрести представленные товары. Гораздо эффективнее работает рекомендательная реклама: например, совет, с какими брюками и блузкой сочетать конкретный браслет. При этом один и тот же аксессуар может быть представлен в разных ценовых категориях, но в едином стиле и цветовой гамме — это расширяет охват аудитории без ущерба для бренда.

Ещё один удачный приём — демонстрация образа известной личности с подробным разбором её гардероба и аксессуаров. Рядом размещают информацию о бренде, цене и точках продаж. Такая подача воспринимается как экспертная рекомендация, а не навязчивая реклама, и лучше запоминается.

Сезонные акции и разовые купоны — особенно популярный инструмент продвижения бижутерии. В преддверии праздников бренды выпускают тематические коллекции: например, парные украшения ко Дню Святого Валентина со скидкой 50 %. Это не только стимулирует спонтанные покупки, но и формирует эмоциональную привязанность к бренду. Сетевые магазины активно используют дисконтные и накопительные карты, которые выдаются либо при достижении определённой суммы покупки, либо в рамках праздничных акций. Это способствует повышению лояльности и повторным визитам.

Наружная реклама в сегменте бижутерии считается малоэффективной: на билбордах невозможно разглядеть мелкие детали изделий. Поэтому бренды, которые всё же используют этот формат, делают ставку на узнаваемые лица — амбассадоров, основателей или просто «лицо компании» — и крупный логотип, избегая изображения самих украшений. Телевидение и радио также редко используются напрямую. Однако скрытая реклама встречается часто: украшения появляются в таких шоу, как «Модный приговор», «Сними это немедленно» или «Перезагрузка», а в финале эфира зрителям сообщают, где именно можно приобрести показанные изделия — всё чаще с указанием интернет-магазина.

Радио остаётся слабым каналом для продвижения визуальных товаров: без изображения сложно передать эстетику украшения. Его используют в основном как напоминание для уже знакомой аудитории. Особое внимание уделяется оформлению торговых точек. Производители бижутерии тщательно прорабатывают интерьеры магазинов в соответствии с принципами визуального мерчандайзинга и фирменным стилем, используя POS-материалы с фотосессиями промо-лиц.

Премиальные и люксовые бренды (например, Yves Saint Laurent, Christian Dior, Kenzo, Valentino и др.) продают свои украшения преимущественно в бутиках, где представлена и их одежда. Продвижение новых коллекций часто сопровождается рекламой в авторитетных изданиях — *Vogue*, *Harper's Bazaar*, *Marie Claire*, *Glamour* и других.

Однако у продавцов предметов роскоши есть своя специфика: их клиенты редко читают газеты, почти не смо-

трят телевизор и не проводят много времени в интернете. Здесь на помощь приходит комаркетинг — стратегия совместного продвижения. Например, производители эксклюзивной одежды в рамках программ лояльности дарят своим VIP-клиентам украшения от премиальных брендов бижутерии. В обмен на это ювелирные компании частично финансируют такие акции. Такой подход выгоден обеим сторонам: он не обесценивает товар (в отличие от скидок), но повышает престиж бренда.

Кроме того, украшения премиум-класса демонстрируются на презентациях коллекций деловой одежды — это создаёт целостный образ и подчёркивает статусность. Раньше наружная реклама считалась одним из самых эффективных способов донести информацию до состоятельной аудитории. Однако сегодня, по данным Inter Research, её влияние снижается: избыток визуального шума утомил потребителей. Единственное исключение — международные аэропорты, особенно залы вылета, где наружная реклама по-прежнему сохраняет высокую конверсию.

В последние годы в США набирает популярность нетрадиционный канал продвижения — шопинг-ассистенты. Состоятельные клиенты, не желающие тратить время на походы по магазинам, нанимают помощников, которые подбирают для них товары, сравнивают модели и оформляют покупки. Эти ассистенты — часто студенты или молодые специалисты — работают с несколькими заказчиками одновременно. Хотя их контракты запрещают принимать подарки от продавцов, бренды находят обходные пути: рассылают им каталоги, приглашают на презентации, делятся новинками. В Калифорнии даже существуют специализированные агентства по подбору таких помощников. По оценкам, прямое взаимодействие с шопинг-ассистентами может увеличить продажи предметов роскоши на 30–40 %.

На российском рынке также появляются новые игроки. Такие бренды, как Pandora и Nomination, сделавшие ставку на концепцию «собери браслет сам», активно продвигаются через гляцевые журналы и социальные сети.

Сетевые компании — DIVA, Accessorize, Lady Collection, Marmalato — делают упор на собственные веб-сайты: там регулярно обновляются коллекции, публикуются новости, анонсируются акции и тренды. Это позволяет поддерживать постоянный контакт с аудиторией и оперативно реагировать на изменения рынка. Таким образом, современный рынок бижутерии в России предлагает широкий арсенал инструментов продвижения — от цифровых решений до персонализированных подходов. Успех зависит не столько от бюджета, сколько от умения выбрать правильный канал для своей целевой аудитории.

## Заключение

В ювелирном бизнесе, где репутация является главным активом, неэтичные методы продвижения — это не просто ошибка, а стратегическая угроза бизнесу. Спам, обман поисковых систем, накрутка трафика могут принести минутную выгоду, но ценой этого станут доверие, имидж

и, в конечном счёте, сама возможность существования в премиальном сегменте. Выбор в пользу честности, прозрачности и уважения к клиенту — это не моральный им-

ператив, а разумная бизнес-стратегия. Только так можно создать бренд, который будет цениться не только сегодня, но и спустя десятилетия.

#### Литература:

1. Антропова Е., Возная А. Брендинг как стратегия выхода на различные уровни рынка [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://do.gen-docs.ru/docs/index-138233.html?page=3>.
2. С. Старков. Психологическое сегментирование «рынка эмоций» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.quans.ru/products/analytic/emotion>.
3. Каршов, Р. С. Фильтрация SMS спама / Р. С. Каршов. — Текст: электронный // КиберЛеника: [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/filtratsiya-sms-spama/viewer> (дата обращения: 06.10.2025).
4. Ельчанинова, Н. Б. Правовые методы борьбы со спамом / Н. Б. Ельчанинова. — Текст: электронный // КиберЛеника: [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-metody-borby-so-spamom/viewer> (дата обращения: 06.10.2025).
5. Шваб, В. М. Способы продвижения интернет-магазина: продвижение в поисковых системах / В. М. Шваб. — Текст: электронный // КиберЛеника: [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-prodvizheniya-internet-magazina-prodvizhenie-v-poiskovyh-sistemah/viewer> (дата обращения: 06.10.2025).
6. Свопинг. — Текст: электронный // Rokee: [сайт]. — URL: <https://wiki.rookee.ru/svoping/#:~:text=%D0%A1%D0%B2%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%E2%80%94%D0%BC%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%20%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20SEO,%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B9%2C%20%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%BE%D0%BE%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%83%D1%8E%D1%89%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D0%B0%D0%BC%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B9> (дата обращения: 17.02.2023).
7. Неэтичные методы продвижения. — Текст: электронный // Studbooks.net: [сайт]. — URL: [https://studbooks.net/932063/marketing/neetichnye\\_metody\\_prodvizheniya](https://studbooks.net/932063/marketing/neetichnye_metody_prodvizheniya) (дата обращения: 7.10.2025).
8. Усанов, А. Брендинг, маркетинг и продвижение СМИ / А. Усанов. — Текст: электронный // КиберЛеника: [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/brending-marketing-i-prodvizhenie-smi/viewer> (дата обращения: 7.10.2025).

## Реклама в блогах и социальных сетях в сфере уходовой косметики

Ромашина Екатерина Алексеевна, студент

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

В условиях активного развития социальных сетей реклама в блогах становится одним из ключевых инструментов продвижения уходовой косметики. Высокая конкуренция на рынке, рост числа отечественных брендов и изменение потребительских ожиданий усиливают значение доверия, экспертности и наглядной демонстрации эффективности продукта. Современные покупатели всё чаще ориентируются на личный опыт и рекомендации блогеров, воспринимая их как более достоверный источник информации по сравнению с традиционной рекламой. Особую роль при этом играет визуальный контент, включающий тестирование средств, форматы «до/после» и демонстрацию рутин ухода.

Актуальность статьи обусловлена необходимостью анализа эффективности инфлюенсер-маркетинга в сфере уходовой косметики, где продукт напрямую связан с вопросами безопасности и здоровья. Целью работы является анализ особенностей продвижения уходовых средств в блогах и социальных сетях, а также выявление наиболее

результативных форматов и инструментов рекламных коммуникаций в digital-среде.

### Особенности продвижения уходовой косметики

#### 1. Высокая конкуренция и насыщенность рынка

В 2024 году импорт уходовой косметики в Россию снизился на 9 % и составил около 470 млн единиц. Это произошло вследствие расширения ассортимента отечественной продукции: именно российские компании частично заместили зарубежные поставки средств для ухода за волосами, лицом и телом. Несмотря на то что доля иностранных товаров по-прежнему остаётся значительной, конкуренция с российскими производителями, сумевшими за годы санкций завоевать доверие потребителей, заметно усилилась.

Количество отечественных производителей за последние годы выросло более чем на 30 % и превысило 2000

компаний. При этом зарегистрировано свыше 750 российских парфюмерно-косметических предприятий, значительная часть которых относится к малым и средним. На рынок активно выходят новые игроки из Турции и Ирана, что ещё больше повышает уровень конкурентности. В результате предложение значительно превышает спрос, и производителям становится всё труднее удерживать позиции.

Сегодня приоритетной задачей отрасли является продвижение российских брендов как внутри страны, так и за её пределами. Не менее важными направлениями остаются локализация производства, наращивание объёмов выпуска и подготовка квалифицированных кадров.

К 2025 году российский косметический рынок демонстрирует признаки зрелости и структурной трансформации. Его развитие поддерживается изменением потребительских предпочтений, внедрением технологических инноваций и мерами государственной политики импортозамещения. Для новых игроков это создаёт одновременно и возможности для выхода на рынок, и более высокую планку конкуренции. Успех в таких условиях зависит от способности быстро адаптироваться к актуальным трендам: спросу на натуральные ингредиенты, профилактическую антивозрастную косметику и цифровые каналы продаж. Однако ключевым фактором становится не только следование тенденциям, но и умение опережать их — за счёт гибкости, чёткого позиционирования и использования преимуществ контрактного производства.

### *2. Значимость доверия и экспертности (результат, состав, безопасность)*

В сфере ухода за кожей доверие к бренду во многом определяет выбор потребителя. Для большинства женщин косметика — это не только инструмент для поддержания внешности, но и продукт, который напрямую соприкасается с их здоровьем. Именно поэтому здесь важны три составляющих: реальный результат, безопасность и прозрачность состава.

Экспертность бренда проявляется прежде всего в доказательности. Потребитель всё меньше доверяет абстрактным обещаниям вроде «волшебного эффекта через неделю». По данным исследований, лишь 6 % женщин при выборе косметики ориентируются на врачей-дерматологов, тогда как почти половина полагается исключительно на собственный опыт. Это означает, что бренду приходится самому становиться источником экспертности — предоставлять данные клинических испытаний, подтверждать эффективность формул и объяснять механизм действия активных ингредиентов. В противном случае продукт воспринимается как маркетинговый приём, а не как надёжное средство ухода.

Не менее важен вопрос безопасности. Проверки качества показывают, что значительная часть продукции на рынке содержит спорные или потенциально опасные компоненты, а на упаковке часто отсутствуют сведения

о противопоказаниях. Такая ситуация закономерно снижает уровень доверия и заставляет потребителя искать гарантии в репутации бренда. Именно поэтому компании, которые открыто раскрывают состав, уделяют внимание маркировке и следят за соответствием международным стандартам вроде ISO 22716, выигрывают в глазах аудитории.

Параллельно растёт и доверие к отечественным маркам: согласно опросам, более 70 % россиянок положительно оценивают уходовую косметику российского производства. Одной из причин этого является более строгий контроль качества внутри страны: несоответствия стандартам выявляются у импортной продукции значительно чаще, чем у отечественной. Таким образом, локальные бренды получают конкурентное преимущество за счёт прозрачности и соблюдения регламентов.

В конечном счёте доверие к косметике складывается из совокупности факторов: осязаемого результата, безопасности и прозрачного состава. Экспертность бренда выступает гарантом этих критериев — именно она связывает ожидания потребителей с реальным качеством продукта. Когда компания подтверждает свои заявления фактами и исследованиями, доверие усиливается, а косметика воспринимается как надёжный и безопасный элемент повседневного ухода.

### *3. Влияние визуального и демонстрационного контента (тесты, «до/после», рутины ухода)*

Современная индустрия ухода за кожей в значительной степени опирается на визуальный контент как главный инструмент коммуникации с аудиторией. Покупатель больше не ограничивается изучением описания состава или обещаний бренда — он хочет видеть доказательства. Именно поэтому визуальные форматы, такие как видеообзоры, демонстрации ухода, тесты «до/после» и реалистичные фотоотчёты, стали важнейшей частью стратегии продвижения косметических продуктов.

Исследования в области цифрового маркетинга показывают, что визуальная информация воспринимается пользователями в десятки раз быстрее, чем текстовая: в среднем человеку требуется менее 0,1 секунды, чтобы сформировать первое впечатление о бренде на основе изображения. В условиях высокой конкуренции это означает, что визуальный стиль, оформление и демонстрация продукта напрямую влияют на уровень доверия и конверсию.

В индустрии красоты особенно эффективными оказались форматы «до/после», которые демонстрируют реальный результат применения косметики. Согласно данным российских SMM-агентств, публикации с наглядными изменениями внешности получают в среднем на 60–70 % больше вовлечённости по сравнению с обычными продуктовыми фото. При этом аудитория воспринимает визуальные доказательства как форму прозрачности бренда: чем естественнее и честнее представлен результат, тем выше доверие к продукту.



В последние годы растёт популярность контента, показывающего рутину ухода — утренние и вечерние процедуры, демонстрацию текстуры средств, последовательность нанесения. Такой формат позволяет не только визуализировать применение продукта, но и формирует ощущение близости между брендом и пользователем. Согласно исследованиям в области медиакommunikаций, подобные ролики вызывают у аудитории эффект «соучастия» и создают иллюзию личного опыта, что усиливает лояльность и повышает вероятность покупки.

Важную роль играет и качество визуального ряда. Для ухода за кожей особенно значимы реалистичные изображения: естественное освещение, отсутствие фильтров, съёмка без ретуши. Как отмечают специалисты индустрии, визуальная честность становится новой нормой: потребители всё чаще негативно реагируют на чрезмерно обработанные фото и постановочные «идеальные» кадры, воспринимая их как манипуляцию.

Таким образом, визуальный и демонстрационный контент выполняет не только эстетическую, но и доказательную функцию. Он помогает бренду подтвердить эффективность продукта, вызвать доверие и сформировать эмоциональную связь с аудиторией. В эпоху визуального восприятия покупатель верит не словам, а тому, что он видит, — поэтому грамотная демонстрация результата становится одним из ключевых инструментов продвижения уходовой косметики.

## Блогеры и форматы рекламы

### 1. Типы блогеров: микро- и нано-инфлюенсеры как наиболее эффективные в уходовой нише

Современный инфлюенсер-маркетинг выделяет несколько категорий блогеров по размеру аудитории: макро-, микро- и нано-инфлюенсеров. Если макроблогеры обеспечивают широкий охват, то микро- (10–100 тыс. подписчиков) и нано-инфлюенсеры (до 10 тыс.) демонстрируют более высокий уровень доверия и вовлечённости аудитории.

Исследования показывают, что коэффициент вовлечённости у микроинфлюенсеров может быть в 2–3 раза выше, чем у крупных лидеров мнений (Spark.ru, 2024). Это связано с большей аутентичностью контента и личной коммуникацией с подписчиками. В уходовой нише, где решающим фактором является доверие к рекомендациям и демонстрация личного опыта, такой формат взаимодействия особенно эффективен.

По данным Sidorin Lab (2025), 68 % потребителей считают советы «малых блогеров» более искренними, чем рекламу у знаменитостей. Кроме того, бренды отмечают более низкую стоимость контакта и более точное попадание в целевую аудиторию. Для косметических компаний стратегия сотрудничества с микро- и нано-инфлюенсерами позволяет одновременно сохранять доверие и формировать устойчивый имидж бренда через «честные» рекомендации.

Таким образом, в сегменте уходовой косметики именно микро- и нано-инфлюенсеры становятся наиболее результативным инструментом продвижения: они создают персонализированное восприятие бренда, стимулируют вовлечённость и формируют лояльное сообщество вокруг продукта.

### 2. Форматы: обзоры, рекомендации, тест-драйвы, челленджи («неделя с продуктом»)

Инфлюенс-маркетинг в сфере ухода за собой развивается преимущественно через нативные форматы, основанные на личном опыте блогера. Наиболее эффективными считаются обзоры, рекомендации, тест-драйвы и челленджи.

Согласно исследованию Sostav.ru (2024), обзоры продуктов формируют до 40 % вовлечённости в beauty-сегменте, особенно при демонстрации текстуры, состава и результата применения. Формат личных рекомендаций демонстрирует высокий уровень доверия — аудитория воспринимает такие публикации как совет от знакомого, а не как рекламу.

Тест-драйвы («неделя с продуктом») усиливают эффект аутентичности: зритель видит динамику и реальные результаты применения, что повышает конверсию в покупку до 18–20 % (по данным Uldelo.ru, 2024). Такие форматы также увеличивают среднее время просмотра видео и сохраняемость аудитории.

Челленджи («7 дней без макияжа с новым кремом», «неделя восстановления кожи») позволяют вовлечь пользователей в соучастие и стимулируют органический UGC-контент. В результате бренд получает не только охват, но и «цепочку доверия» — эффект, когда аудитория продолжает делиться результатами без дополнительного бюджета.

Таким образом, эффективность инфлюенсер-рекламы в уходовой нише напрямую зависит от естественности формата и длительности взаимодействия с продуктом, а не только от количества подписчиков блогера.

### 3. Примеры удачных коллабораций брендов с блогерами

Российский рынок уже накопил заметное количество успешных кейсов взаимодействия beauty-брендов с блогерами.

Так, по данным AdIndex (2024), коллаборация L'Oréal Paris с микроблогерами-дерматологами увеличила вовлечённость на 35 % по сравнению с рекламой у макроинфлюенсеров. Контент строился на формате «тест-драйв недели», где специалисты ежедневно делились результатами применения уходовых средств.

Бренд Garnier реализовал челлендж «7 дней сияния» при участии нано-инфлюенсеров, собрав свыше 12 млн органических просмотров и став примером вовлечения аудитории без прямой рекламы (InteractiveAd, 2024).

Отечественный бренд Librederm сотрудничал с блогерами-мамами, продвигая линию гипоаллергенных средств:

ключевой формат — «реальные тесты» с детьми. По результатам кампании CTR составил 7,8 %, что почти вдвое выше среднего показателя beauty-сегмента (Adpass.ru, 2024).

Эти кейсы подтверждают, что успешные коллаборации опираются на естественность подачи, тематическую близость блогера к продукту и прозрачность коммуникации. Именно сочетание этих факторов позволяет брендам сохранять доверие аудитории и повышать лояльность к продукту.

### **Оценка эффективности рекламы уходовой косметики в блогах и соцсетях**

#### *1. Ключевые показатели (KPI): охват, рост подписчиков бренда, продажи по промокодам*

Эффективность рекламы в сфере уходовой косметики сегодня оценивается не только по количеству просмотров или лайков, а по совокупности метрик, отражающих реальное влияние кампании на восприятие бренда и продажи. Ключевые показатели (KPI) включают охват аудитории, рост числа подписчиков бренда, уровень вовлечённости и продажи, зафиксированные по промокодам или уникальным ссылкам. Например, по данным агентства Migel Agency, более 70 % женщин в возрасте от 18 до 40 лет признают, что выбор косметики напрямую зависит от рекомендаций блогеров в социальных сетях. При этом объём российского рынка инфлюенс-маркетинга в 2024 году достиг 44 млрд рублей, показав рост на 37 % по сравнению с предыдущим годом (Sostav, 2024).

#### *2. Инструменты отслеживания: уникальные ссылки (UTM-метки), брендовые хэштеги, показатели социальных сетей.*

Для отслеживания эффективности рекламных кампаний бренды уходовой косметики всё чаще используют сквозную аналитику: UTM-метки и индивидуальные ссылки позволяют точно определить, с какой публикации пришёл покупатель и как он взаимодействовал с сайтом. Популярным инструментом остаются брендовые хэштеги, с помощью которых собирается пользовательский контент (UGC) — реальные отзывы, фото и видео покупателей, усиливающие доверие к бренду. Согласно данным Workspace (2024), 84,8 % маркетологов в России считают инфлюенс-маркетинг одним из наи-

более результативных каналов продвижения, особенно в beauty-сегменте.

#### *3. Факторы успешности кампаний:*

- искренность и личный опыт блогера;
- формат «долгосрочного амбассадорства», а не разового обзора;
- сочетание блогеров и UGC (отзывы реальных покупателей).

Наибольший отклик аудитории вызывают кампании, где блогер не просто делает обзор, а рассказывает о личном опыте использования средства. Искренность — ключевой фактор доверия: публикации, в которых блогер делится результатом без явной рекламы, дают выше уровень вовлечённости и лучше конвертируют в продажи. Аналитики отмечают, что всё больше брендов переходят к формату долгосрочного амбассадорства, когда блогер на протяжении месяцев или года регулярно использует продукты и упоминает их в естественном контексте. По данным РБК (2025), около 70 % брендов сегодня сотрудничают с микро- и наноинфлюенсерами (до 100 тысяч подписчиков), так как их аудитория демонстрирует выше уровень доверия и отклика.

Дополняет эти усилия контент, созданный самими покупателями. Отзывы и UGC-публикации нередко воспринимаются как более достоверный источник информации, чем реклама. Исследование о продвижении российских брендов натуральной косметики на платформе SciUp подтверждает: сочетание блогеров и реальных отзывов усиливает эффект кампании, повышая интерес к бренду и повторные покупки.

Таким образом, реклама уходовой косметики в блогах и социальных сетях является одним из наиболее эффективных инструментов продвижения в условиях высокой конкуренции и насыщенности рынка. Успешность рекламных кампаний во многом определяется уровнем доверия к блогеру, качеством визуального и демонстрационного контента, а также использованием нативных форматов и долгосрочного взаимодействия с аудиторией. Анализ показывает, что сотрудничество с микро- и наноинфлюенсерами, подкреплённое реальным пользовательским опытом и прозрачной коммуникацией, способствует повышению лояльности к бренду и положительно влияет на потребительское поведение.

#### **Литература:**

1. РБК компании: [https://companies.rbc.ru/news/5AMONyyGfN/rost-rossijskogo-ryinka-kosmetiki-v-2025-vozmozhnosti-dlya-novyih-brendov/?utm\\_source=chatgpt.com](https://companies.rbc.ru/news/5AMONyyGfN/rost-rossijskogo-ryinka-kosmetiki-v-2025-vozmozhnosti-dlya-novyih-brendov/?utm_source=chatgpt.com)
2. [https://www.sostav.ru/publication/inflyuensery-trendy-2023-65308.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.sostav.ru/publication/inflyuensery-trendy-2023-65308.html?utm_source=chatgpt.com)
3. Газета.ru: [https://www.gazeta.ru/family/news/2025/04/10/25521164.shtml?utm\\_source=chatgpt.com&utm\\_auth=false](https://www.gazeta.ru/family/news/2025/04/10/25521164.shtml?utm_source=chatgpt.com&utm_auth=false)

## Маркетинговое исследование использования вирусного маркетинга на рынке одежды РФ

Шумякова Полина Юрьевна, студент

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

**В**ирусный маркетинг представляет собой форму продвижения, при которой рекламные материалы стремительно набирают обороты в сети, охватывая пользователей через веб-сайты, социальные сети, электронную почту и рассылки. Такой контент обычно является привлекательным, забавным, с юмором, который вызывает интерес у целевой аудитории. Это побуждает пользователей самостоятельно делиться им, размещать в личных аккаунтах и рекомендовать своим контактам.

Ключевыми факторами эффективности вирусной рекламы выступают креативность и комический эффект. Цель этого подхода — разработать материал, способный удивить и пробудить сильные чувства у смотрящих, мотивируя их на его репост. Благодаря распространению рекламы люди становятся заинтересованными в продукте, услуге или же к самому бренду, что для компании будет являться огромным плюсом, так как увеличиться популярность и прибыль компании возрастет.

Но не все попытки создать вирусную кампанию заканчиваются хорошим результатом. Отдельные проекты способны вызвать противоположный результат, повредив имидж компании, если восприятие материала потребителями окажется искажённым или он будет расценен как неуместный. Поэтому необходимо внимательно разрабатывать и оценивать рекламные материалы, принимая во внимание особенности потенциальных клиентов и условия их распространения.

### Основные инструменты вирусного маркетинга: виды контента и способы распространения

Есть большое разнообразие видов вирусного контента, например видео (шокирующие, полезные ролики, которые можно легко распространить среди пользователей), картинки (различные мемы), тексты (провокационные и увлекательные статьи, истории, тесты, опросы), аудио (подкасты, вирусные музыкальные клипы), приложения (напр. игры, фильтры для фото).

В плане методов распространения можно выделить четыре основных подхода. Один из них — «передача», когда контент настолько привлекателен, что люди сами хотят делиться им с окружающими. К таким материалам относятся короткие видео для соцсетей и мессенджеров, развлекательные ролики. Еще один прием — работа под прикрытием. Для этого разрабатывается таинственный и привлекательный материал, пробуждающий интерес аудитории. «Стимулированный вирусный» предполагает поощрение преданных поклонников за то, что они делятся необходимой информацией, будь то онлайн или офлайн.

К примеру, взамен на публикацию записи можно предложить приз или шанс выиграть что-то ценное. И четвертый, самый скандальный из методов, buzz. В ход идут провокационные сообщения, скандальные коллаборации с инфлюенсерами и активность, выбивающаяся из информационного шума. Конечная цель — не просто охватить, а вовлечь аудиторию, чтобы пользователи сами, без принуждения, начали распространять и обсуждать контент о бренде.

### Преимущества и недостатки использования вирусного маркетинга

Среди преимуществ можно выделить:

- Быстрый охват аудитории. Благодаря распространению через социальные сети и через рекомендации и слухи людей, вирусный контент способен гораздо быстрее распространяться буквально за несколько часов.
- Низкие затраты на распространение. По пункту выше, можно понять, что таким способом затраты на расширение будут минимальны, что является только плюсом для ограниченного бюджета у бренда на распространение.
- Повышенная лояльность потребителей. Рекомендации от знакомых и обсуждения в интернете формируют у людей большее доверие к бренду.
- Рост узнаваемости бренда. Из-за широкой популярности вирусного контента потребители с высокой вероятностью запомнят и узнают новый бренд или новую продукцию любого другого.

Что насчет недостатков, то это невозможный полный контроль над распространением и реакцией аудитории, что может привести к нежелательной информации и к неблагоприятным последствиям. Трудно предсказать эффективность кампании: даже тщательно подготовленная реклама может не стать вирусной. Вирусный маркетинг требует высокой креативности и профессионального подхода, что не всегда доступно. Он редко обеспечивает немедленные продажи, чаще действуя на перспективу укрепления репутации. Кроме этого, есть риск, что реклама будет воспринята как спам, и она не всегда подходит для узкоспециализированного или локального рынка.

### Сегменты рынка одежды

Российский рынок одежды сегодня включает в себя множество направлений и ценовых категорий. Самым массовым считается бюджетный сегмент, или так называемый масс-маркет. Здесь представлено огромное количество недорогих и простых по крою вещей, рассчитанных

на широкую аудиторию. Примеры таких брендов — Gloria Jeans и «Твое», которые делают ставку на доступность и практичность.

Следом идёт средний ценовой уровень — здесь покупатели ищут баланс между ценой и качеством. Одежда в этом сегменте выглядит современнее, используются более приятные материалы, а дизайн ближе к модным тенденциям. Среди популярных брендов можно отметить Lime, Love Republic и Befree. Иногда выделяют ещё промежуточную категорию — это «средний плюс», куда относят чуть более дорогие марки с улучшенным качеством и актуальным стилем.

Выше располагается премиальный сегмент — он ориентирован на покупателей, которым важны индивидуальность, качество и узнаваемость марки. Люди здесь готовы платить больше за уникальность и стиль. Среди российских брендов премиум-класса можно выделить 2Mood и 12 Storeez.

А на вершине находится люксовая категория — это уже мир высокой моды и знаменитых имен. Такие марки выбирают те, кто ценит эксклюзивность, безупречное качество и престиж. В России представлены отечественные бренды Ulyana Sergeenko, Yanina Couture, а также мировые дома моды — Chanel, Prada и другие.

Помимо привычных категорий, в последние годы активно развивается спрос на мужскую, спортивную и детскую одежду. Отдельного внимания заслуживает онлайн-сегмент — сейчас через интернет продается примерно половина всей одежды, и доля этих продаж продолжает расти. Это напрямую влияет на ассортимент, маркетинг и стратегии продвижения брендов.

### Конкурентная среда и основные игроки

В 2024–2025 годах российский рынок одежды стремительно изменяется. С уходом международных брендов на рынок пришли отечественные сети и крупные онлайн-платформы, чтобы заполнить образовавшуюся пустоту. Wildberries и Ozon служат основными торговыми площадками, где потребители сравнивают цены, материалы и отзывы. Lamoda поддерживает свой имидж удобного и стильного ритейлера с хорошо продуманной системой доставки и возврата товара. Конкуренция все более усиливается в условиях смешанной онлайн-модели и офлайн-модели, когда покупатели принимают решения о покупке на основе списка товаров, но ценят возможность примерять товары и обменивать их в пунктах выдачи и традиционных обычных магазинах.

В сфере модной одежды по доступным ценам российские компании лидируют. Melon Fashion Group, объединяющая такие бренды, как Zarina, Befree, Love Republic и Sela, расширяет свою долю на рынке благодаря частым обновлениям ассортимента и активным маркетинговым кампаниям. Gloria Jeans ориентируется на массовый рынок и привлекает цены. «Спортмастер» остается сильным игроком как в сегменте спортивной одежды, так и в сегменте

повседневной одежды, в то время как бренд O'STIN специализируется на базовой одежде для повседневной жизни.

После ухода иностранных компаний освободившиеся площади заняли новые участники — MAAG, DUB, VILET и ECRU, которые также сосредоточились на производстве модных коллекций и сохранении присутствия в крупных торговых центрах. Такие бренды, как Lime и 12Storeez, привлекают внимание в среднем ценовом диапазоне, в то время как премиальный сектор в основном представлен такими магазинами, как ЦУМ и DLT, расположенными в Москве и Санкт-Петербурге.

### Особенности потребительского поведения на рынке одежды в РФ

Во-первых, если говорить про особенности поведения, то люди стали осторожнее относиться к деньгам. Из-за нестабильной экономики и непредсказуемости доходов покупатели чаще выбирают товары из средней ценовой категории, где цена и качество сбалансированы. Скидки, акции и распродажи для многих становятся наиболее частым предлогом идти за покупками. Также людей всё больше начинают привлекать российские бренды. Покупатели осознанно поддерживают локальные компании и выбирают вещи отечественного производства — особенно это видно в сегменте повседневной и спортивной одежды.

Третье заметное изменение — это активный переход в онлайн. Люди ищут информацию о товарах, сравнивают цены и делают покупки через интернет. Онлайн-продажи одежды растут особенно быстро, а мобильные приложения и социальные сети превращаются в ключевые каналы, где формируются вкусы и появляется насмотренность на одежду. Влияние блогеров и инфлюенсеров особенно сильно среди молодого поколения и жителей крупных городов.

И усиливается омниканальное поведение, то есть покупатели свободно переключаются между онлайн и офлайн. Например, они могут посмотреть товары в магазине, а купить уже через интернет, или наоборот. Поэтому от ритейлеров много чего зависит — это быстрая доставка, персональные рекомендации.

### Примеры успешных рекламных кампаний

В последние годы вирусный маркетинг стал важным инструментом для российских брендов одежды. Так, ZASPORT сумел привлечь внимание публики через серию видеороликов о спортсменах, показав их не на стадионе, а в обычной жизни. Эмоциональные истории быстро разошлись по соцсетям и укрепили имидж бренда.

Бренд SELA пошёл дальше и в 2024 году представил игру в Roblox вместе с коллекцией одежды. При наведении камеры принты оживали, и пользователи охотно делились видео в TikTok и Telegram. Проект объединил моду и технологии, став примером того, как интерактив помогает бренду становиться вирусным.



Интернет-магазин Lamoda предложил подписчикам принять участие в челлендже #МоданаLamoda: участники создавали короткие видеоролики со стильными луками и делились ими с друзьями. Легкость участия и активное взаимодействие позволили задействовать молодежную аудиторию.

Аналогичную стратегию применил бренд «Снежная Королева», организовав цикл развлекательных видео с участием популярных тиктокеров. Огромная зрительская активность способствовала изменению имиджа компании и повышению ее привлекательности для молодых потребителей.

Из массового сегмента выделяется LIME, который активно работает с инфлюенсерами и выпускает лимитированные коллекции. Хотя у марки пока не было громких вирусных акций, она выстраивает коммуникацию в цифровой среде и готова к формату кампаний, которые быстро подхватываются в соцсетях.

### Каналы распространения вирусного маркетинга

Для брендов одежды в России вирусный маркетинг начинает работать с большой скоростью, когда контент начинает быстро разлетаться по разным площадкам. Наиболее распространенные каналы для этого — социальные сети, сотрудничество с популярными блогерами и вовлечение в тематические группы и сообщества, где пользователи охотно обмениваются интересными материалами вроде видеороликов, юмористических картинок и новостями о новых продуктах.

В настоящее время наиболее активное распространение виртуального контента наблюдается в платформах VK, Telegram и Rutube. Бренды публикуют короткие ролики, подборки образов, мемы или анонсы коллекций — и если формат заходит, пользователи сами начинают пересылать и репостить такие материалы. За счёт этого охват растёт практически без дополнительных вложений.

Инфлюенсеры помогают усилить вирусный эффект, потому что аудитория им доверяет. Когда блогер показывает образ, рассказывает про новую коллекцию или участвует в челлендже, это быстро начинает влиять на подписчиков. На рынке одежды такие интеграции особенно хорошо работают из-за визуального формата контента.

Не менее главную роль играют чаты в Телеграмм. Там пользователи делятся скидками, мемами, новостями о релизах и инсайдами.

### Влияние вирусного маркетинга на узнаваемость бренда и продажи

Вирусный маркетинг заметно усиливает узнаваемость брендов одежды. Когда ролики, мемы или обзоры начинают активно распространяться, бренд быстро получает охват, который сложно обеспечить обычной рекламой. Пользователи постоянно сталкиваются с упоминанием бренда в ленте и чатах, поэтому название и визуальный стиль быстрее запоминаются.

Рост продаж связан с тем, что вирусный контент создаёт эффект интереса и хайпа вокруг коллекций. Люди чаще переходят на сайт или в приложение, чтобы посмотреть вещь, которая стала популярной. Особенно это заметно при запуске лимитированных коллекций или сезонных новинок — даже кратковременный вирусный всплеск может привести к увеличению заказов и росту трафика.

### Минусы и барьеры при использовании вирусного маркетинга

Несмотря на то, что вирусный маркетинг активно используется в индустрии моды, бренды сталкиваются с несквозными трудностями, которые мешают применять его стабильно и предсказуемо. Главная проблема — компании практически не могут контролировать, как аудитория воспримет созданный контент. Ситуации, когда ролик или мем понимают неправильно, вызывают негативную реакцию и вредят репутации, встречаются довольно часто, и это делает инструмент рискованным.

Ещё один серьёзный барьер — невозможность заранее предугадать, выстрелит ли контент. Даже если материал сделан качественно и креативно, это не гарантирует, что пользователи начнут его активно распространять. Иногда идея просто не вызывает интереса или оказывается неактуальной, и тогда вложения в вирусную кампанию не оправдываются.

Также важно учитывать, что такой формат подходит не всем брендам одежды. Узкие ниши или премиальные марки могут столкнуться с тем, что развлекательный стиль вирусного контента не совпадает с их имиджем и может даже его испортить. Поэтому возможности применения вирусного маркетинга в этом сегменте остаются ограниченными.

### Рекомендации для улучшения и правильного реагирования на вирусный маркетинг

Брендам стоит ориентироваться на современные тренды, но при этом адаптировать их под собственный стиль. Важно не просто копировать популярные форматы, а вписывать их в визуальный образ и ценности компании, чтобы контент выглядел естественно и не выбивался из общей коммуникации.

После публикации желательно внимательно следить за реакцией аудитории, особенно в первые часы. Если появляются неоднозначные комментарии или негатив, лучше сразу корректировать подачу, вступать в диалог с подписчиками и направлять обсуждение в нужную сторону.

Отдельное внимание стоит уделять VK и Telegram, так как эти платформы продолжают усиливать своё влияние на российский рынок. Развитие фирменных сообществ и использование встроенных инструментов поможет бренду поддерживать активную связь с аудиторией.

Кроме того, перспективным направлением остаются кампании, основанные на пользовательском контенте.

Когда аудитория участвует в создании материалов сама, вероятность появления естественного вирусного эффекта значительно повышается.

### Итоги исследования

В целом проведённое исследование показывает, что вирусный маркетинг стал заметным и востребованным инструментом продвижения на российском рынке одежды.

Его основные плюсы — быстрое распространение контента, относительно низкие затраты и естественный рост узнаваемости бренда. Наибольший вклад в продвижение вносят социальные сети, инфлюенсеры и тематические сообщества, а визуальный характер модной индустрии делает такие кампании ещё более эффективными.

При этом остаются и определённые сложности: брендам по-прежнему трудно заранее предсказать, как именно аудитория отреагирует на конкретный материал или продукт.

### Литература:

1. Вирусный маркетинг [Электронный ресурс] // Kokoc.com. — URL: <https://kokoc.com/blog/virusnyj-marketing/>
2. Вирусный маркетинг [Электронный ресурс] // Calltouch. Блог. — URL: <https://www.calltouch.ru/blog/glossary/virusnyj-marketing/>
3. Примеры вирусной рекламы [Электронный ресурс] // Unisender. — URL: <https://www.unisender.com/ru/blog/primery-virusnoj-reklamy/#anchor-1>
4. Вирусный маркетинг [Электронный ресурс] // Adpass.ru. — URL: <https://adpass.ru/virusnyj-marketing/>
5. Вирусная реклама: что это такое [Электронный ресурс] // Sun-agency.ru. Блоги. — URL: <https://sun-agency.ru/blogi/virusnaya-reklama-chto-eto-takoe/>
6. Ужасы вирусного маркетинга [Электронный ресурс] // Medium. — URL: <https://medium.com/futureinapps/ужасы-вирусного-маркетинга-7fb788ed71c4>

## РЕГИОНОВЕДЕНИЕ

### Регион Центральной Азии: с какими проблемами сталкивается регион и что влияет на успех развития туризма

Спиридонова Светлана Александровна, студент магистратуры  
Московский гуманитарный университет

Центральная Азия является одним из наиболее интересных и перспективных регионов мира с точки зрения развития туризма. Богатое культурное наследие, уникальные природные ландшафты, разнообразие климатических зон и историческая значимость делают этот регион привлекательным для туристов со всего мира. Однако, несмотря на значительный потенциал, туризм в Центральной Азии сталкивается с рядом вызовов, связанных с недостаточным развитием инфраструктуры, ограниченным доступом к природным ресурсам и слабым маркетинговым продвижением региона на международном уровне.

Целью данной статьи является анализ текущего состояния туристической сферы в ключевых областях Центральной Азии, выявление ресурсов, необходимых для её дальнейшего развития, оценка состояния инфраструктуры. Для анализа были определены несколько районов региона исследования, а именно Алматинская область в Казахстане, Самаркандская и Ташкенская области в Узбекистане и Чуйская и Иссык-Кульская области в Кыргызстане.

Алматинская область обладает значительным потенциалом для развития различных видов туризма благодаря своему географическому положению и разнообразию природных условий. Горнолыжный курорт Шымбулак, расположенный недалеко от Алма-Аты, привлекает любителей зимних видов спорта со всего мира. Кроме того, регион известен своими термальными источниками, национальными парками и живописными озерами, такими как Большое Алматинское озеро.

На сегодняшний день основными направлениями развития туризма в Алматинской области являются экотуризм, горнолыжный спорт и культурно-познавательный туризм. В последние годы наблюдается рост числа иностранных туристов, особенно из стран СНГ и Китая. Однако, из главных проблем, мешающей раскрытию потенциала, является недостаточное развитие инфраструктуры, включая дороги и транспортные узлы. Также существует проблема загрязнения окружающей среды из-за промышленного развития.

Самарканд и Ташкент — два крупнейших туристических центра Узбекистана, известные своей богатой историей и культурным наследием. Самарканд, один из старейших городов мира, славится своими архитектурными памятниками, такими как мавзолей Гур-Эмир, мечеть Биби-Ханым и площадь Регистан. Ташкент, столица страны, предлагает широкий спектр культурных и развлекательных мероприятий, а также современные отели и рестораны.

Туризм в этих областях активно развивается, особенно после либерализации визового режима и улучшения транспортных связей с другими странами. В последние годы отмечается увеличение потока туристов из Европы, США и Японии. Тем не менее, остаются нерешенными проблемы, включающие устаревшую инфраструктуру, недостаток современных гостиничных комплексов и недостаток квалифицированных кадров в сфере туризма.

Чуйская область известна своим горным рельефом и природными достопримечательностями, такими как ущелье Боом и река Чу. Иссык-Кульская область, расположенная вокруг озера Иссык-Куль, является популярным местом отдыха среди местных жителей и иностранных туристов. Здесь развиваются такие виды туризма, как пляжный отдых, треккинг, альпинизм и конные прогулки.

Несмотря на высокий природный потенциал, туризм в этих областях остается слабо развитым из-за отсутствия качественной инфраструктуры и недостатка инвестиций. Основные проблемы связаны с плохими дорогами, низким уровнем сервиса и ограниченностью предложений по размещению туристов.

Для успешного развития туризма в регионе, необходима реализация определенных мер направленных на разные сферы.

Необходимо строительство и обновления инфраструктуры, таких как отели, рестораны, развлечения, транспортные маршруты и другие объекты туристической привлекательности. Также важны инвестиции в маркетинг и рекламу региона.

Хорошее транспортное сообщение, включая дороги, аэропорты, железнодорожные линии и общественный транспорт, облегчает доступ туристов к региону и передвижение внутри него.

Обученный и опытный персонал в сфере гостеприимства необходим для обеспечения высокого уровня сервиса. Сюда входят сотрудники отелей, гидов, работников ресторанов и других сфер, связанных с туризмом.

Уникальные природные пейзажи, исторические памятники, национальные парки, заповедники и культурные достопримечательности играют важную роль в привлечении туристов. Их сохранность и доступность критичны для успеха туристической отрасли.

Эффективная реклама и продвижение региона на внутренних и международных рынках требуют использования современных технологий, участия в выставках, сотрудничества с туроператорами и онлайн-продвижения.

Туристы выбирают те регионы, где они чувствуют себя безопасно. Политическая стабильность, низкий уровень преступности и надежная система охраны правопорядка способствуют привлечению большего количества гостей.

Доступ к качественным медицинским учреждениям, образовательным услугам и другим социальным благам важен для комфортного пребывания туристов в регионе.

Эти ресурсы вместе создают условия для устойчивого и долгосрочного развития туристической отрасли, обеспечивая привлекательность региона для туристов и экономическое процветание местного населения.

Туризм в Центральной Азии имеет огромный потенциал, который пока раскрывается лишь частично. Разнообразие природных ландшафтов, богатое культурное наследие и уникальная история региона привлекают все

больше путешественников со всего мира. Однако для полноценного раскрытия этого потенциала необходимо преодолеть ряд серьезных препятствий.

Одним из ключевых факторов успеха станет модернизация инфраструктуры. Строительство качественных дорог, обновление транспортных узлов и создание современной сети гостиниц и ресторанов позволит улучшить условия пребывания туристов и повысить их удовлетворенность. Важную роль сыграет и улучшение транспортного сообщения между различными регионами, что делает путешествия комфортнее и доступнее.

Не менее значимым аспектом является подготовка квалифицированных кадров. Высокий уровень обслуживания и профессионализм сотрудников в сфере гостеприимства станут залогом положительных отзывов и возвращения туристов в эти места снова и снова. Важно также уделить внимание обучению гидов, которые смогут раскрыть перед гостями всю глубину культурного наследия региона.

Наконец, нельзя недооценивать значение маркетинга и рекламы. Эффективные кампании по продвижению региона на международной арене помогут привлечь большее количество туристов и укрепить позиции Центральной Азии на мировой карте путешествий. Особое внимание следует уделить цифровым платформам и социальным сетям, где сегодня формируется значительная часть туристических предпочтений.

Комплексный подход к решению всех этих задач позволит Центральной Азии занять достойное место среди мировых туристических направлений. Богатый опыт прошлого, природные красоты и стремление к прогрессу дают основания надеяться на успешное будущее этой уникальной части планеты.

#### Литература:

1. Концепция развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2023–2029 годы. — Текст: электронный // gov.kz: [сайт]. — URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/tourism/documents/details/429828?lang=ru> (дата обращения: 08.01.2026).
2. Программа устойчивого развития туризма Кыргызской Республики на 2025–2030 годы. — Текст: электронный // tourism.gov.kg: [сайт]. — URL: <https://tourism.gov.kg/wp-content/uploads/2025/03/Programma-ustojchivogo-razvitiya-turizma-na-2025-2030-gody.pdf> (дата обращения: 08.01.2026).
3. Об утверждении Концепции развития туристской отрасли Республики Казахстан. — Текст: электронный // adilet.zan.kz: [сайт]. — URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000262> (дата обращения: 08.01.2026).
4. Президент, р. У. Указ О стратегии развития нового Узбекистана на 2022–2026 годы / р. У. Президент. — Текст: электронный // lex.uz: [сайт]. — URL: <https://lex.uz/ru/docs/5841063> (дата обращения: 08.01.2026).
5. Государственный, комитет Республики Узбекистан по развитию туризма Основные направления и показатели развития туризма / комитет Республики Узбекистан по развитию туризма Государственный. — Текст: электронный // uzbektourism.uz: [сайт]. — URL: <https://uzbektourism.uz/ru/reports> (дата обращения: 08.01.2026).





# Молодой ученый

## Международный научный журнал

№ 2 (605) / 2026

Выпускающий редактор Г. А. Письменная  
Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга, З. А. Огурцова  
Художник Е. А. Шишков  
Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.  
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.  
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.  
Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г., выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый». 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

Номер подписан в печать 21.01.2026. Дата выхода в свет: 28.01.2026.

Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420140, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Юлиуса Фучика, д. 94А, а/я 121.

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

E-mail: [info@moluch.ru](mailto:info@moluch.ru); <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.